怪诞关系学

FRIEND AND FOE

[美] 亚当·加林斯基 / 著
[美] 马利斯·施韦泽
符李桃 / 译

Adam Galinsky
Maurice Schweitzer

中信出版集团

版权信息

书名:怪诞关系学

作者:[美]亚当·加林斯基 马利斯·施韦泽

译者:符李桃

ISBN:9787508674735

中信出版集团制作发行

序言

1996年，距离圣诞节整整一周前的晚上8点20分，秘鲁首都利马，随着一声爆炸巨响，防卫森严的日本大使馆花园外墙被炸出一个洞。趁着浓烟四起，14名图帕克·阿马鲁革命行动（MaRTA）武装分子攻占了日本大使馆。短短数分钟内，官邸内的所有人都成了人质。

恐怖袭击发生之前，日本大使馆正在举办晚宴，有600余名宾客参加，其中包括秘鲁国会议员、最高法院成员和警卫部门高层等政要。

对于双亲均为日本移民的秘鲁总统阿尔韦托·藤森来说，这场危机非同小可。自1990年上台以来，藤森在清剿图帕克·阿马鲁革命行动武装分子的行动中已经取得了诸多成果。然而，到了1996年，秘鲁经济发展放缓，物价不断上扬，民众逐渐对政府失去信心。大使馆遇袭当晚，藤森的民众满意度骤跌至38%。在这场危机中，不但藤森的政治前途岌岌可危，他的母亲与弟弟也在当晚被劫持。

根据最初的报道，武装分子携带机关枪和反坦克武器，“武装到了牙齿”，另外还在各个房间和屋顶上安装了炸药。他们选择了一个绝佳的对峙之地——大使官外墙厚达12英尺[注]，所有窗户都使用的防弹玻璃加栏杆，建筑内所有房门都可以抵御手榴弹袭击。

武装分子似乎处在有利地位，于是他们开始提出各种要求，包括让秘鲁政府释放450名图帕克·阿马鲁革命行动武装分子成员、实施市场改革、改善秘鲁监狱的监禁条件。

进行谈判似乎成了唯一的解决办法。首先，实施军事救援的可能性很小。而且，藤森不但面临国内的压力，海外也在不断给他施压，希望能够通过谈判化解危机。包括日本时任首相桥本龙太郎在内的日本政府公开要求藤森与武装分子谈判，以确保所有人质得到安全释放。

藤森陷入两难。他可以和人质挟持者合作，通过谈判达成协议。他也可以与他们展开竞争，向官邸发起攻击。两种选择都存在显著的不利因素，这里讨论的关键在于两种对立的解决方式：选择合作还是竞争——选择是友还是敌的行为。

合作与竞争的矛盾存在于家庭和职场的各种互动关系中。要在这些交往中获得成功，应该知道选择合作与竞争的时机和方式。在最重要的人际交往中，从董事会谈判到与孩子共进早餐，人们面临的似乎是截然相反的两种

解决方式。然而此时提出的问题——合作还是竞争——往往问错了方向。在这些重要的关系中，合作与竞争往往水乳交融，而不是非此即彼。

我们所要选择的不是单一的行为方式，而是认识到合作与竞争往往是同时发生的，需要巧妙地在二者间转换，而如何驾驭这看似对立的两种行为会让我们窥见人性的更深处。本书旨在探讨这种对立关系，并提出建议帮助读者认识到何时应该竞争、何时应该合作，以及如何将两者处理得更好，在家庭与工作中都尽可能地实现所想所愿。

要认识这种矛盾关系，我们还是先回到藤森的案例上来。在是友还是敌的行为方式上，藤森并没有二选一，而是选择了双管齐下。

在整个人质事件中，藤森公开表示自己将全力合作寻求解决办法。为了达成谈判协议，他飞到加拿大与日本首相会面，接着又飞到古巴会见菲德尔·卡斯特罗，然后又飞到伦敦声明他的目的是“找到一个国家能够为图帕克·阿马鲁革命行动武装分子提供避难身份”。即便在这一事件持续数月之后，藤森依然郑重表示：“（除非）在迫不得已的紧急情况下，我们不考虑使用武力，我们当然希望这种情况不会发生。”

藤森不仅公开声明他的合作意愿，同时也积极地参与谈判。他召集加拿大大使、一位主教、一位红十字会官员等人组成了一支声誉可靠的谈判队伍。在多次谈判中，一系列问题都得到讨论，其中包括释放图帕克·阿马鲁革命行动武装分子在押犯人、为他们提供在古巴和多米尼克共和国的避难所。谈判也带来了许多成果，在谈判进程中，武装分子释放了上百名人质，甚至允许记者进入官邸。

但这一合作的行为方式仅仅是藤森计划的公开一面。实际上，早在危机爆发不久之后，藤森就开始筹备另一个秘密计划。他召集军队和情报部门的领导，制订了一套军事救援方案。在危机持续的四个多月中，军事人员不断将各种设备藏在书籍和娱乐工具中偷运给人质，其中包括迷你收音机、麦克风、摄像机。与此同时，军事人员也了解到，虽然武装分子近乎是全天候严密守卫官邸，但他们时常会在中午玩一会儿室内足球——这一条情报对后来实施的营救计划起到至关重要的作用。

在危机爆发后不久，秘鲁政府就开始每日在日本大使馆附近播放聒噪的音乐，并进行坦克演习，声音简直震耳欲聋。这种噪声看起来是要打乱武装分子的判断力或是展示武力起到威慑作用，但其真正目的是给另一项秘密行动提供掩护——在官邸及附近挖掘多条地下通道，总长170米。同时，在一个偏僻的海军基地，藤森修建了一座官邸模型，并训练特种部队对“官邸”进行突袭。

四个多月之后，谈判队伍已经取得了实质性的进展，加拿大大使称“双方将很快达成最终协议”。与此同时，军事筹备也已完成。也就是在这个时候，藤森采取了最终行动。

1997年4月23日，在武装分子进行例行足球比赛的时候，秘鲁军方同时在三个地方实施爆破，三名恐怖分子当即身亡。一队突击队员利用爆炸打开的洞口迅速进入官邸，另一队从官邸正门突破，还有一队从后院攀梯进入二楼实施营救。行动结束后，14名恐怖分子全部死亡，另有一名人质和两名军方人员不幸丧生。

藤森蒙蔽了图帕克·阿马鲁革命行动武装分子。他表面上采取合作态度，私下却酝酿了风险更高的竞争计划，赢得了最终胜利。虽然有两名士兵牺牲，但是藤森在谈判中没有做出妥协让恐怖分子得逞，而且留在官邸内的72名人质除一人遇难其他都得以生还。

进行合作与竞争是人类的本性。有时候，人们会与他人积极合作，建立稳固的情谊。有时候，双方又会与他人激烈较量，丝毫不留情面。即便是在与同一个人的某一次往来中，双方也会在竞争与合作间游移。在中东地区，如果你买地毯要和人讲价，你和卖家就是在价格上展开竞争，然而卖家总是会先邀你喝一杯茶，展示出友好的合作态度。同样，在世界上的很多地方，商业谈判之前总是双方互赠礼品，进行唱歌或者聚餐等娱乐活动。本书的中心思想之一就是，无论在工作中还是生活中，人们无时无刻不在竞争与合作，而且往往是两者同时进行。

激烈竞争与密切合作两者之间哪一种会得到更好的结果？这个问题已然引起热烈讨论。然而，本书认为这个讨论并没有切中要点。仅仅关注人类的合作必然忽略人类竞争的本能。同样，仅仅关注人类追求个人利益的执着往往会轻视人类合作所带来的社交利益。秘鲁人质危机牵涉错综复杂的人际关系。最终成功化解危机是竞争与合作双管齐下的结果。本书希望能够帮助读者认识到如何选择竞争或合作的时机，如何在两方面都更进一步。在竞争与合作之间实现平衡才能真正地了解人性，在工作、生活以及其他方面获得更大的成功。

找准平衡点

合作与竞争之间不断产生的矛盾主要源于三个根本因素：第一，资源存在稀缺性；第二，人类具有社会属性；第三，我们生活的世界本质上是不稳定且多变的（用统计学的术语说就是随机性）。以下是对这三种力量的一

些认识。

稀缺性。在我们生活的世界里，资源是稀缺的。在历史进程中，获得资源的能力确保了人类及其子孙后代的存活。而在现代社会中，资源也使人们获得社会地位，与人们的幸福感息息相关。

稀缺性诱发的竞争性行为，时常是迅猛而激烈的。用一个节日举例：美国感恩节之后的一天叫作“黑色星期五”。（在金融学中，“黑字”代表繁荣与盈利。）“黑色星期五”在通俗意义上就是指这个一年一度的购物狂欢能够给零售商带来巨大销售额。然而，2008年11月的第四个星期五赋予了这个词新一层含义。那年的感恩节当晚一直到第二天凌晨，在纽约州瓦利斯特里姆，一群来自城郊的顾客早已聚集在沃尔玛前等待大甩卖。商场将在星期五凌晨5点开门营业。而在此之前，沃尔玛就打出广告，将会限量供应一批特价商品，其中一些甚至会以一四折出售。

这群等待在商场外的顾客，几小时之前才吃过感恩节晚餐（代表了合作精神的美国传统习俗）却在一夜之间变成了乌合之众。凌晨3点30分，警局不得不派遣警员前往现场帮助控制混乱的场面。随着开门时间越来越近，人群开始不断高喊“推门进去”。一名顾客举起一张海报写着“抢购此处排队”。商场的雇员想要控制住人群，于是组成了一道人墙。然而，他们的努力根本无济于事。

2000名顾客竟然将商场大门从门铰链上撞了下来，一窝蜂闯入。他们推倒了挡在前面的商场雇员，甚至从雇员身上踩了过去。一些幸运的雇员爬到了自动售货机上，但达穆尔没有那么幸运。几小时前，他刚刚和同父异母的姐姐庆祝了感恩节。几个小时后，他在踩踏中不幸身亡。然而，他的悲剧并不意外。每个感恩节的“黑色星期五”都会变得黑暗，催生出各种负面新闻头条，例如，2013年11月29日，《赫芬顿邮报》头条：“节日精神：枪击、刀伤和恶斗”。

这些“黑色星期五”踩踏事件凸显出，在资源短缺的时候，合作关系分秒间分崩离析。虽然稀缺性会滋生竞争关系，但是合作往往是获得并持有稀缺资源的最佳途径。换言之，要获得稀缺资源，人们需要在社交世界瞬息万变的环境中敏捷地穿行，实现这一点既需要竞争也需要合作。

社会性。人类本性上就是群居动物。在进化的过程中，人类大脑容量变大、结构变精细，以应对人类社交网络的复杂情况。

社会联系与认知功能存在密切关联。毫不夸张地说，如果没有社会关系，我们就无法保持正常的心智。想要认识这一点，只需想想最极端的一种折磨：单人监禁。很早以前监狱长就知道，断绝社会联系比身体折磨更加痛

苦。人类对生理疼痛的忍耐力很强，但是只要三天处于与世隔绝的状态中，大脑就会产生幻觉，爆发愤怒情绪，最终陷入抑郁冷漠的状态。即便是很短一段时间的社交孤立都会带来深刻的影响，从这种状态中脱离出来的人时时渴望社交但往往也难以融入社交环境之中。

社会联系对于生存和身心健康非常重要，人们不仅通过合作建立起各种关系，也会与他人竞争得到想要的朋友。二者往往同时进行。用闲聊举个例子。通过闲聊，分享各种扣人心弦的细节，朋友间结成更紧密的关系。但同时，闲聊的话题人物也成为潜在的敌人。再用比拼性的节日聚会举例，这种聚会的主办者往往会抱着一种竞争心态比对参加聚会的宾客。这种矛盾关系还反映在社交媒体上，人们彼此竞争，希望赢得更多好友和拥趸，或是获得更多人点赞和转发。同时，竞争性排外也会带来合作关系。高中校园里的小团体，大学生联谊会，乡间俱乐部等都将这一规律发挥到了极致。这些组织允许某些人进入，同时将其他人排除在外，通过这种筛选的方式培养成员忠诚于组织的情感，并建立起稳固持久的社会纽带。

多变的不稳定性。我们生活在一个不稳定且多变的世界中。瞬息之间，资源可能会消失，社会关系可能会瓦解。举一个简单的例子，得到别人最新的工资水平的这类消息可能会迅速扭转你友好合作的心态，把你推向强烈的竞争情绪中。

稀缺性、社会性、多变的不稳定性三者之间相互作用，这一点在肯尼亚的细纹斑马族群中清晰可见。普林斯顿大学的丹·鲁宾斯坦通过研究发现，关键资源短缺会改变斑马群体中最基本的社群关系。对于细纹斑马来说，水资源十分重要。当细纹斑马的栖息地干旱少雨时，它们的交配关系往往短暂且多变。但是，当细纹斑马的栖息地突然出现丰沛的水资源，斑马个体不需要再为水资源展开竞争，它们的社群关系会显著地变得更加稳定。

同胞兄弟姐妹——无论是在人类世界还是动物世界中——最能理解这三要素的相互作用如何催生出合作与竞争之间不断变化的矛盾关系。同胞之间往往能够结成最亲密的合作关系。这就是人们常说的“手足情深”。但是，同胞之间也可能会形成最具竞争性的关系，这又是人们常说的“手足之争”。兄弟姐妹既是朋友也是敌人。

在自己的同胞弟妹没有出生之前，许多婴儿就开始竞争了。怎么做到的呢？通过哺乳过程实现。母亲哺乳会抑制排卵，所以，婴儿让母亲延长哺乳时间越长，同胞弟妹来到这个世界就越晚，他们就能获得母亲更多专一的照料。而且，同胞竞争的不仅仅是食物和物质奖赏，还有一种稀有资源——父母的关注。

但是，同胞之间有相同的基因片段，有共同的身份特征，这也使得他们能

够铸就最紧密的合作关系。其实，这种同胞之间的合作关系在对黄鼠的研究中已经得到证实。黄鼠是一种极具奉献精神的动物。当看到捕食者靠近同伴时，它们会通过尖叫把捕食者引开，帮助同伴脱离险境。黄鼠不惜让自己陷入危险来帮助自己的同伴，这种行为就是利他主义的象征。有意思的是，黄鼠的关系越亲近，在这种情况中尖叫的音量就越高。当同胞遇到这样的险境，尖叫声最大。

在同样的家庭环境中成长，兄弟姐妹对彼此非常熟悉。这种深入的了解意味着同胞之间能够最大限度地感同身受彼此的经历，但这也意味着，他们最懂得如何让对方受到折磨。

在政治领域，合作与竞争之间最富戏剧性的转变时有发生。“二战”期间国家关系的变化就是一个例子。1939年战争爆发前夕，苏联和德国签订盟约。根据条约内容，如果缔约一方与第三国交战，另一缔约国必须保持中立。条约还规定了德国和苏联在北欧和东欧的势力划分范围。然而，两年之后，也就是1941年，德国入侵苏联，这一合作协议顷刻不复存在。

相反，美国和日本在“二战”前后就经历了由敌向友的转变。1945年，“二战”接近尾声，美国轰炸了日本67座城市，并在广岛和长崎投下原子弹，带来了难以想象的灾难。猛烈的攻击最终使得日本政府投降，数天之后，美方道格拉斯·麦克阿瑟将军带领同盟国对日本实施占领。麦克阿瑟上任后马上将美国的战略重心转向了合作。他规定美国驻日人员不得伤害日本人民，不能占用日本有限的粮食供给，实施重建的指导原则之一就是要发展日本经济。另外一点是，要建立倡导自由与民主的机构。美方的战略重心转换使得最初的宿敌成为后来坚定的盟友。

本书旨在以新的思维探讨合作与竞争之间的矛盾关系。我们希望展示三大因素——稀缺性，社会性，多变的不稳定性——如何深刻地影响了友与敌之间的角色转换。为此，本书参考了各个社会学科的研究成果（包括心理学、经济学、社会学、政治学），通过动物研究证实合作与竞争的矛盾关系是原始本能，并利用神经科学的近期研究成果解释这种矛盾如何根植于人脑。

每一段关系都包含着竞争与合作的可能性。与其单一选择竞争或合作，不如双管齐下。理解人性中敌友并存的状态不仅能洞见人性深处，也能在工作、人际交往、家庭生活中自如穿梭。

在探讨人们之间矛盾关系的基本内容的过程中，本书也解答了一些有趣的问题：为什么会和最亲近的人产生最激烈的争执？为什么等级制度对于不同类型的任务有利害不同的影响？为什么某些团队人才济济却带来负面影响？为什么人们外出度假时愿意让陌生人入住自己的房子？为什么教孩子

说谎能够让他们在社会中成为更有合作精神的人？

本书还就以下问题做出解释：同样的一个技巧为什么既能帮助人们避免被归类为种族歧视者，又能帮助人们找准创业的好时机？为什么在经济衰退时期找到工作幸福感更高？为什么人们喜欢自己在选票上排序第一，而在选秀比赛中又希望自己最后表演？为什么在谈判桌上人们往往想要首先提出条件？

我们利用来自全球的研究和典型事例。这些研究和真实案例可能会让你质疑当前对朋友和敌人的理解。

每一章的最后一节都叫作“找准平衡点”，旨在帮助读者更好地处理生活与职场中的人际关系。通过本书，你也许能够学习到：工作上想要“向前一步”时如何避免被反推一把，如何获得权力、把握权力，如何将弱势转换为优势。你将会提升自己识别假象的能力，也能够学会如何迅速赢得他人的信任。本书还提供一些策略，帮助你认识到在令他人失望时如何道歉更有效。另外，当你在参加工作面试、争取个人利益时，如何扭转劣势，本书也给出了深刻的见解。

要在人际关系中顺利前行，人们需要找到合作与竞争的平衡点。本书提供了一系列方法帮助大家在瞬息万变的社交世界中敏锐穿行。在人生的各个方面找准平衡，你将会成为他人更优秀的朋友，更强大的对手。

---

1. 1英尺≈0.305米。——编者注

第1章　比较无处不在

多年以来，戴维·米利班德一直胸有成竹，笃定自己会成为英国首相。然而，天有不测风云。这位曾经几近执掌英国政坛的领袖最后竟不得不离开自己的国家，远走异乡。

进入新世纪的头几年，戴维在仕途上步步高升。他身兼多项重要职务，其中包括在戈登·布朗内阁中担任外交大臣。这类职务往往是走向英国政坛巅峰的必经之路。2010年布朗辞去首相一职，戴维接任似乎毫无悬念。就在布朗辞任的第二天，戴维就正式宣布竞选工党领袖，获得15位议会成员支持。在这场选举中，他显然已经独占鳌头。

然而两天之后，一件令人意想不到的事情发生了。戴维的胞弟爱德华·米利班德宣布参选同一职位。

在工党领袖选举中，需要获得绝对多数选票才能最终当选。当年，工党进行了四轮投票，最终确定了新一任领导。在第一轮投票中，戴维以37.78%的选票领先于爱德华34.33%的选票。第二轮中，戴维以38.89%的选票继续领先，爱德华该轮获得37.47%的选票。到了第三轮，戴维以42.72%比42.26%保持领先。

在这三轮投票中，戴维的选票都超过了爱德华，但是，他的领先优势在不断缩小。而在第四轮也就是最终一轮投票中，爱德华以50.65%比49.35%的选票击败戴维，成为最后的赢家。

凭借微弱的选举优势，爱德华·米利班德就任工党新任领袖。戴维·米利班德则继续在议会工作了两年。然而，用他自己的话来说：“因为无时无刻不存在但又失去了平衡的比较，要继续政治生涯已经不可能了。”2013年4月，戴维离开英国，搬到了纽约市——一个远离他弟弟的地方生活。

输在一场势均力敌的较量上往往很痛苦。人们难免会觉得懊恼，觉得惋惜，心里放不下另外一种结局。但是，输在这样一场较量上，又是输给了一个与你相似的对手（譬如说你的弟弟）尤其苦不堪言，为什么呢？

本书通过探究“社会比较”来回答这个问题。“社会比较”就是人们通过与身边的人做比较来衡量自身的过程。具有社会性的人类，为何天生就要把自己与他人相比——兄弟姐妹、邻居、朋友、同事、高中的密友、大学舍友，通通都是我们的比较对象。本书中会就这一问题展开讨论。

在不同的情况中，社会比较可能会激励人们与他人齐心合作，也可能会刺激人们奋力争先，又或者，像戴维·米利班德一样，全身而退。要理解这些不同的影响，首先要明白几个社会比较的关键概念。

第一点，社会比较是必然存在的。

人们进行社会活动的环境在不断变化且充满不确定性，需要获得社会比较信息以随时了解自身所处的环境。要知道自己表现良好与否，看看别人就心里有数了。因此，人们总是渴望获得源源不断的社会比较信息。也正因此，全球有7亿人每天都要登录脸书（Facebook），不仅仅是分享信息，更重要的是了解对比一下朋友们的状况，弄清楚自己现在所处的位置——谁最先结婚？谁业绩最优？谁假期过得最棒？

第二点，社会比较有上行与下行两种方向。

人们会仰望表现更卓越的人，俯视表现不如自己的人。两种角度都会对生活满意度或者积极性产生重大影响。仰视让人感到沮丧，但是会刺激人们更加努力。俯视让人感觉良好，但可能会带来骄傲自满的情绪。所以，社会比较极有可能让人们奋进并难过着，也有可能让人们萎靡并快乐着。如果要在一生中意气风发、拼搏进取，需要找到一个平衡点，既能感受正面情绪，又能找到前进的动力。

第三点，社会比较可能会产生激励过度的现象。也就是说，在社会比较的过度刺激下，人们可能会采取欺诈、诋毁或疯狂冒险的方式以求得最终的胜利。

不巧的是，与自己合作最密切的人往往会将比较推向极端。人们比较最多的人就是朋友，通常正是这种比较把朋友变成了敌人。这里我们需要讨论一下如何有效地利用社会比较来平衡合作与竞争的关系。

为什么准爸爸会发胖？

我挣钱多吗？我要不要重新装修厨房？我的孩子在学校表现得好不好？我需不需要减肥？

如果没有对比，所有这些问题都找不到答案。因此，人们会把目光转向他人。旁人提供了一种参照，使人们得以衡量自己所处的位置及表现。

以体重为例。你是超重还是刚好？要回答这个问题，有意无意间都会想到自己的朋友，想到他们的体重。哈佛大学医学院的研究人员曾经跟踪测量了12067人在32年间的体重变化。他们发现，当一个人的朋友变胖时，这个人体重超标的概率竟然增加了57%！为什么？因为根据大脑的暗示，如果和朋友莫妮卡或者布拉德相比，自己的体重并没有相差很多，那多吃一个甜甜圈又能怎么样呢？如果我的朋友胖了一点儿，那我自己长点儿肉似乎也不会很糟糕。

社会比较对增重有多大的影响？最突出的一个例子和怀孕有关。怀孕期间，女性身体会经历巨大的变化。女性怀上了孩子，体重自然会增加。孕妇吃东西不但要喂饱自己还要喂饱肚子里的孩子，增重其实是正常的。真正有意思的是，男性的身体在妻子怀孕期间竟然也会发生变化。

从生物学的角度上说，准爸爸的身体并不会产生变化。虽然说怀孕的开端少不了他们的贡献，但是在女性孕育胎儿的过程中，他们并不需要发挥任何生理作用。

然而研究发现，在妻子怀孕期间，准爸爸的体重会显著增加。在其中一项研究中，高达25%的准爸爸表示，为了“当爸爸”需要对衣橱进行大换血，因为很多衣服都穿不上了。我们认为，正是社会比较带来了这样的结果。怎么会？随着准妈妈的体重一点一点地增加，准爸爸保持身材的动力就一点一点地消散。不知不觉中，动力消耗殆尽，体重显著上升。在极端的事例中，准爸爸甚至会产生与准妈妈类似的怀孕症状。这种现象普遍存在，千真万确，因此也出现了“拟娩综合征”。

体型是胖是瘦，工资是高是低，厨房是新是旧——比较让我们认识到自己当前的状态。但是，比较的方式很重要，比较的对象也很重要。比较对象决定了你是会受到鼓舞更加努力工作，还是仅仅顾影自怜。

相似度的重要性

“两大家族，声望相当。”《罗密欧与朱丽叶》已经成为两大贵族家庭竞争关系的经典之作。而莎士比亚在开篇第一句中就点明了两个家族何其相似。

人们总是不断地与他人比较，但并不是所有的社会比较都分量相当。有一些社会比较显然更加重要。在关于身体增重的研究中，同性朋友对彼此的影响比异性朋友的影响更显著。同伴的相似程度越高，对比的本能就越能被激发出来。

也正因此，戴维·米利班德在选举中输给了胞弟这一经历尤其痛苦。实际上，同胞之间的相似程度是其他人难以匹敌的，毕竟他们来自同样的父母、同样的基因，在大多数情况下，家庭教养也是一样。而对于戴维·米利班德和爱德华·米利班德来说，他们还有着同样的志向。两人都进入牛津大学就读，都成为议会成员，都参加了工党领袖的竞选。还有，两人都是英国首相的有力竞争者。正是这些高度相似性，加之最终功败垂成，使得戴维难以承受失利的结局。

在米利班德家族的案例中，兄弟间的高度相似性引发了激烈的较量，最终彻底扰乱了戴维的政治生涯。但是在其他一些事例中，手足之争也能够激发斗志，促使人们更上一层楼。让我们来看看另一对同胞案例——威廉姆斯姐妹。维纳斯·威廉姆斯和塞雷娜·威廉姆斯已经称霸女子网坛超过10年之久。在职业生涯的不同时期，姐妹两人分别登上世界第一的宝座。但在驰骋网坛的初期，姐姐维纳斯受到更多的赞美，在赛场上也更令对手惧怕。

反思那些年的经历，塞雷娜回忆说她“总觉得自己是不被看好的那一方”。然而，她并不认为第二名是自己的宿命，反而从中获得了动力。“维纳斯就是大明星，在我们的成长过程中，总是有很多关于她的话题——她是一个出色的球员，必定会引来关注。而作为妹妹，不如姐姐强大、不如姐姐优秀，这种认定激励着我不断奋进，在赛场上保持斗志。”

现在，称霸女子网坛的就是已经成功超越了姐姐的塞雷娜。在姐妹两人正面交手的24场决赛中，塞雷娜获得14胜。另外，塞雷娜已赢得18个大满贯，维纳斯只有7个（数据截至2014年）。在撰写本书时，塞雷娜在女子网坛排名世界第一，维纳斯排名第十八。塞雷娜再也不是那“不被看好的一方”了。

正如我们所见，竞争与合作是可以同时进行的。也正因此，威廉姆斯姐妹展示出了卓越的合作能力，当她们放下同胞之间的竞争关系，转身就能形成强大的团队，在女子双打决赛中创下了21胜1负的纪录，其中包括2000年、2008年和2012年的夏季奥运会冠军。

《时代》杂志专栏作家乔希·桑伯恩说道，威廉姆斯姐妹的竞争关系非同寻常，也确实卓越非凡。她们都是历史上最伟大的网球球员，又来自同一个家庭，在同一个年代驰骋网坛。虽然在赛场上交手时她们争得如火如荼，场下却亲密无间。姐妹两人的关系正体现出同胞既可以是最亲密的朋友，同时也可以是最强大的对手。

然而，社会比较并不局限于手足之争。任何一种相似性都有可能激化竞争关系。用共同经历举一例子，不知你们是否注意过，在同一时间进入同一领域工作的人往往会成为竞争对手。拉里·伯德和“魔术师”埃尔文·约翰逊正是如此。两人同于1979年进入NBA（美国男子职业篮球联赛），从那一刻起，他们就不断与对方比较。拉里·伯德自己也承认：“那时候，每天早上起来的第一件事就是看个人技术统计上‘魔术师’的数据。除此之外，我什么都不关心。”

大学室友和童年玩伴也有许多共同经历，因此，中学同学或是大学同学重聚往往会激发出很多社会比较，这一点在别的场合都难以匹敌。在聚会上重逢的都是和你一起长大的人，每一个人都能够为你提供一个清晰显著的比较点。

而最能激发人们比较欲望的莫过于“与自我相关”的东西。通常是人们最在意的技能或是品质。想一想对你最重要的东西是什么。你人生的首要目标是挣钱吗？如果是，你很可能会以银行存款的数目为标杆来对比他人和自己。

当然，某个人认为最重要的东西可能对其他人来说没有任何意义。一个工程师也许最想获得梦寐以求的工程大奖；一个园艺爱好者可能希望种出一棵能斩获园艺大奖的矮牵牛花；对于铁人三项运动员来说，在近期比赛中的好成绩也许就是最大的骄傲；对于很多父母来说，孩子的成功也许是他们最大的成就。你是在企业中努力向上晋升？还是期待种出社区里最大的番茄？你觉得最重要的事情，恰好是你不安的来源，也是你动力的来源，因为你正在以这件事情和他人做比较。

最激烈的社会比较就是与对手之间的竞争。就像拉里·伯德和“魔术师”约翰逊一样，对手往往来自同一领域，竞争实力相当，在许多方面都难分伯仲，或者说在心理上有着相似的想法。

个人之间会成为对手，队伍、公司、组织之间也会成为对手。例如，在大学篮球领域，杜克大学和北卡罗来纳大学就有激烈的竞争关系。两所大学具有相似的历史、身份特征和地理位置。两支校篮球队之间经常比赛，实力相当。而且两个校园仅仅相距9英里[注]。因此，两队的赢球战绩有力地激励着对方更加努力。

1992年，杜克大学赢得全美总冠军，北卡罗来纳大学在第二年获得冠军。2009年，北卡罗来纳大学再次赢得全美冠军，而2010年的冠军是杜克大学。当然，赢得美国全国冠军需要各种条件，但是动力是非常关键的一个因素。社会比较催生了强大的动力，在职场上、篮球场上，并且绝不仅限于此。

---

1. 1英里≈1.609千米。——编者注

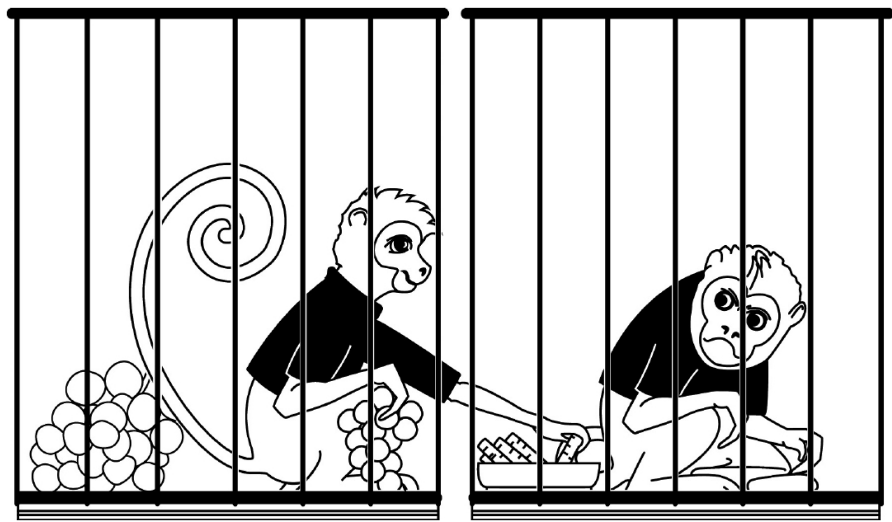
面对不公平，人与猴子没什么不同

斯科特·克拉布特里在一家科技公司工作，从底层开始一步步晋升。他对自己的公司和工作都非常满意——直到来了一名新雇员。这名初来乍到的员工和公司谈妥的年薪仅仅比斯科特当时的年薪低几千美元。斯科特回忆道："我意识到，不久之后这个毕业生的工资就能赶上我了，赶上我奋斗了几十年才达到的薪资水平。"新雇员的年薪一事彻底摧毁了斯科特的公司生活。从前，薪水和工作都令他称心如意。而现在，这个无时无刻不存在的比较对象让他越来越沮丧。最终，和戴维·米利班德的结局如出一辙，斯科特再也忍受不了这种境况，离开了公司。

比较会带来恶性影响的其中一个原因就是，人们会不由自主地做比较。埃默里大学的弗兰斯·德瓦尔利用卷尾猴的实验证实了这一点。在一个巧妙的研究中，德瓦尔训练猴子将石头作为货币，用来和实验人员交换食物。交换过程如下：实验员会伸出摊开的手掌，猴子把一枚石头放在实验员掌心内，实验员就会给这个猴子一片黄瓜。

一枚石头换一片黄瓜公不公平呢？对于猴子来说，只要同伴也是这样换的那就没问题。每只猴子都住在独立的笼子里，当它们用石头换得黄瓜之后，就会开心地把黄瓜吃掉，然后又高兴地继续交换。但是，德瓦尔新增了一种实验情境。他把两只猴子分别放在相邻的笼子里，并同时进行食物交换实验。其中一只猴子用一枚石头换到的依旧是一片黄瓜，而相邻笼子里的猴子却用一枚石头换到了甜蜜多汁的葡萄。猴子和人类一样，都认为葡萄比黄瓜好……其实，在猴子的世界中，葡萄比黄瓜好太多了！

面对眼前这种不公平的现象，只得到普通黄瓜的猴子当然是——气疯了。这只猴子看到隔壁的同伴换得了更好的东西，不但停止"支付"石头交换黄瓜，还拒绝再接受黄瓜，甚至把黄瓜扔向实验员。在其中一次实验中，一只猴子得到黄瓜后，看到隔壁猴子用同样的"价钱"换得了一串葡萄，于是把黄瓜扔在笼子里，退到笼子后墙生闷气。而它的邻居把手伸进来，拿过黄瓜，高高兴兴地把葡萄和黄瓜都吃了。这项实验告诉我们，猴子——人类进化史上的祖先，不是孤立地评价事情结果，而是通过对比的方式来评价。



吃黄瓜的猴子会在意各种比较，现代社会的人类也是如此。把这种竞争本能展现得淋漓尽致的莫过于商界。回想2003年美国航空公司面临破产时所发生的事情。为了挽救公司，管理层希望工会能够接受大幅降薪的决定。通过艰难的谈判，美航说服工会同意削减年薪18亿美元，其中包括飞行员工资6.6亿美元，机械师及地勤人员工资6.2亿美元，空乘人员工资3.4亿美元。

工会选择接受协议，也就是选择了合作而非竞争……直到他们获得了新的消息。

工会同意减薪协议的第二天，美航与证券交易委员会的10–K财务报告细节被披露。工会通过这些报告细节了解到，美航为了挽留高层管理人员，竟然为45名高管提供了大笔留任奖金，确保他们能够在2005年之前不离职。

现在假设你是美航的飞行员。工会领导刚刚说服你们放弃6.6亿美元的薪金。一天之后，你得知许多高管将会获得留任奖金，有人的奖金甚至高达160万美元！

得到这一对比信息后，工会立即转变成了谈判策略。他们拒绝签署减薪协议，并辞退了之前的谈判人员。和上述实验中的猴子一样，工会认为自己获得的是公平的交易，直到发现他人获得了更好的东西。

这也是斯科特·克拉布特里所面临的境况。和新同事比较工资不仅让他反感

自己的同事，更厌恶自己的公司。上述实验中的猴子一开始还开心地吃着黄瓜，后来却发现同伴得到了葡萄。斯科特的内心也受到了同一股作用力。这个比较压制了他的合作精神，却激发了他的昂扬斗志。斯科特离职了，创办了自己的公司。他的新职务是什么？首席快乐官。

斯科特的老东家和美航的管理层都没有意识到社会比较的强大力量。当人们一心想要实现某个目标时（例如挽留高层管理人员或是雇用那名才华横溢的员工），往往会忽视自身抉择会带来社会比较。因此，无论是在招聘新员工、与客户谈协议、商定售房的价格，还是选择给其中一个孩子买衣服的时候，我们都需要想一想社会比较强大的力量。这股力量能够改变人们的态度、行为，还有认知。

为什么分开抚养的双胞胎比共同抚养的双胞胎相似度更高？

汤姆·帕特森在堪萨斯州长大，他的养父母是门卫，信仰基督教。汤姆的双胞胎兄弟史蒂夫·田积在费城长大，他的养父是药剂师，信仰佛教。在出生后不就，兄弟两人的生母去世，他们便分开了。他们自幼就知道对方的存在，然而因为出生记录早已遗失，将近40年他们都没有联系上彼此。

但是，史蒂夫和汤姆竟然拥有完全一致的兴趣爱好，甚至有过同样的事业。史蒂夫就说："真是太神奇了。他曾有一家健身中心，我也曾拥有一家健身中心。我们俩直到现在都是健身的忠实爱好者。"汤姆说："从见面开始我们就非常合得来，真的太像了。"

基因对于身份特征有着不可磨灭的影响，但是成长过程中的社会比较能够更好地解释这个奇特的反常现象：对比从出生起就由不同家庭抚养长大的双胞胎与同一家庭抚养长大的双胞胎，相似程度其实不分高低，有时候前者的相似程度甚至更高。许多人都认为，共同抚养的双胞胎应该比分开抚养的拥有更多相似之处。毕竟，他们有着同样的社会经历，接受着同样的家庭教育，在同样的文化氛围中长大。但是有一个潜在问题：共同抚养的双胞胎处于一个不断比较的环境中。当他们参与同样的活动时，名次肯定会有先后之分。而分开抚养的双胞胎，身边不存在一个同胞作为比较对象，他们可以自由地选择自己喜欢的事情，不用担心双胞胎中的另一人有更加优越的表现，让自己黯然失色。

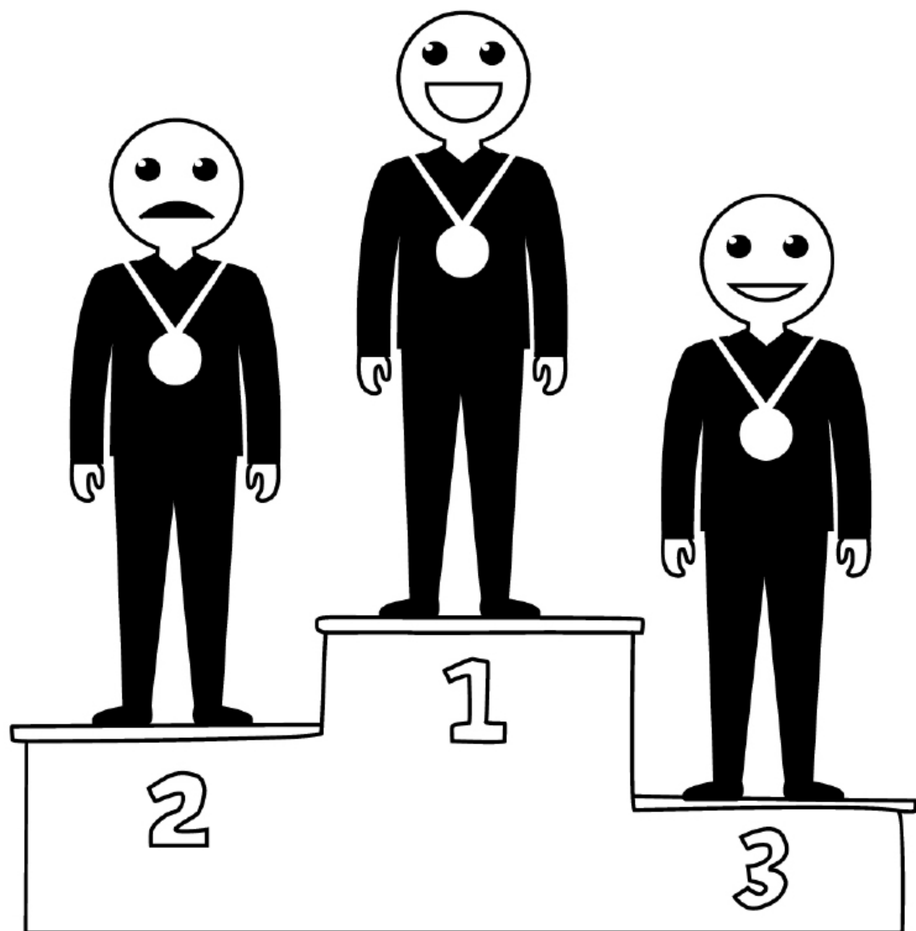
社会比较的概念也对收养机构的方针有很大影响。在儿童收养领域，有一个词叫"人为双胞胎"，指的是收养家庭收养一名和家中已有的孩子年龄差距较小的孩子，乍一看，"人为双胞胎"是个不错的选择。两个年龄相仿的孩子很容易成为玩伴。对于父母来说，这也是一种规模经济效应——孩子能够一起接送上学，一起接送参加足球训练等。但是，儿童收养方面的专家山姆·沃伊尼洛尔解释说，收养机构认识到"人为双胞胎"所带来的问题。当一个家庭中有了"人为双胞胎"，社会比较就会持续不断地产生，其影响是非常恶劣的。因此，收养专家力求从一开始就避免这种现象。

社会比较的力量甚至会延伸到已经成年的同胞兄弟姐妹之中。试想有一对姐妹，其中一人是家庭主妇，另一人在外工作。她们是否参加工作会受到什么因素的影响呢？出人意料的是，家庭总收入水平的绝对值并不是关键。最关键的是自己的家庭总收入是否和姐妹的家庭总收入相当。加州大学欧文分校的戴维·纽马克发现，如果妻子知道自己丈夫的工资比同胞姐妹丈夫的工资低，她很有可能迫切地想要出去工作。为什么呢？因为如果她

不工作，自己的家庭总收入就会比姐妹家的少！人们总是不想过得不如邻居，更不想过得不如姐妹。

为什么铜牌得主比银牌得主更开心？

大家都知道，获得银牌的选手成绩肯定比铜牌选手更好：第二名当然强过第三名。那么，第二名的选手应该比第三名的选手更加开心吧？研究结果给出了相反的答案。银牌得主往往并不满意。



阿贝尔·基维特对这种感觉了然于心。基维特参加了1912年斯德哥尔摩夏季奥运会1500米田径比赛，以1/10秒的差距屈居第二。即使是在91岁高

龄的时候，错失金牌的痛苦仍未消退。他在接受采访时说道："有时候我醒来，不由得要问自己'我那时到底是怎么了'，这简直就像是一个噩梦。"

美国西北大学的维多利亚·麦维琪专门研究了奥运会上获奖选手的面部表情。她让评估者观看奥运会选手的录像，包括比赛刚结束时的片段和站在领奖台上的片段。结果发现，铜牌得主比银牌得主更加兴奋。以1～10分来衡量运动员的高兴程度，铜牌得主平均分为7.1分，而银牌得主只有4.8分。即便研究人员将比赛类型、赛前选手的表现预期等因素考虑在内，研究结果仍是成立的。

在一项后续研究中，戴维·松本和鲍勃·威林厄姆分析了2004年雅典夏季奥运会柔道选手的面部表情。最终结果与麦维琪的研究如出一辙。不出所料，几乎所有（93%）金牌得主都露出了笑容，大部分（70%）铜牌得主也露出笑容，但是没有一名银牌得主露出笑容。（研究人员将研究结果命名为"银牌脸现象"。）

为什么铜牌得主比银牌得主更高兴呢？和普通人一样，运动员会把自己的成绩与最相近的人做对比。对于银牌得主，最突出的比较对象就是金牌得主。金与银之间不是一点点的差距，前者比后者好得太多。人人梦寐以求的是金牌，不是银牌。即便从客观上来说，银牌也代表着巨大的成就，但是银牌得主在与金牌得主相比时，只会感到深深的自卑。领奖台上与金牌得主近在咫尺，银牌得主情不自禁地会联想自己再往上走一步的情形。

而对于铜牌得主来说，情况又不一样了。铜牌得主更倾向于下行的对比，也就是和第四名进行比较。第四名没有任何奖励，在领奖台上也没有位置。所以，铜牌得主觉得自己是幸运的，挤进了前三也就意味着他不仅是"参赛者"，更是一名"奖牌得主"。能够获得银牌当然更好，但是第二名和第三名都能够获得奖牌，也很不错。

这种效应也能够说明为什么经济衰退时期的毕业生对离开校园后找到的第一份工作更为满意。从客观上考虑，在经济衰退时期毕业是一件糟糕的事情。以2009年的经济衰退为例，2009年的春季大学毕业生面临着十分黯淡的就业前景。在美国，当年求职成功的概率比2008年下降了将近40%，平均每一个空缺岗位就有6人竞争。在巨大的竞争压力下，即使能够找到工作，也极有可能是低端产业的工作，而且工资水平也远远不如前一年招进的毕业生。而更可悲的是，这些经济效应对毕业生的影响会持续很多年。研究发现，在经济衰退时期毕业，一生的总收入都会较低。即使经济衰退过去10年，其影响仍然存在——衰退时期进入职场的毕业生收入比衰退前后进入职场的毕业生收入要低15%。

虽然情况不容乐观，但是埃默里大学的艾米丽·比安奇发现，与经济扩张时

期参加工作的毕业生相比，经济衰退时期的毕业生对自己的工作满意度更高。这种影响会持续多年。在衰退彻底过去之后，经济逐步好转，衰退时期参加工作的毕业生仍然对自己的工作更满意。为什么呢？

在经济衰退时期，就业竞争极其激烈。当毕业生好不容易获得第一份工作时，他们很自然会和那些没有马上找到工作的同学做对比。所以，他们心怀感恩，庆幸自己找了工作，不至于陷入更悲惨的境况。

社会比较也能够诠释社会革命与人民起义爆发的诱因。许多人认为，革命的导火索往往是人民受到压迫，穷困潦倒，生活无望。然而，革命往往是在经济日渐繁荣之后爆发的。试想，当生活欣欣向荣之际，情况急转直下，风云变幻，命运逆转。人们想到的是前些年丰衣足食的日子，而眼前面对的是入不敷出、一贫如洗的生活。在许多重大社会革命爆发之前，都出现过这个模式——一切向好的方向发展的过程中突然下坡。发生在法国、俄国、埃及的政治动荡，以及美国的内战和民权运动都属于此类情况。通过这些案例我们认识到，稀缺资源、不稳定的多变性会将个人或组织从合作模式转向竞争模式。

社会比较也是引发以下这种负面现象的根本原因：幸灾乐祸，对别人的不幸毫无怜悯，反而感到高兴。当我们嫉妒的人落魄失意之时，幸灾乐祸之情往往涌上心头。正因如此，即使从前的竞争关系已经不再，但一旦对方犯了错误，人们还是会有快感。也正因如此，当名人的公共形象坍塌时，其中的细节总是会吸引众多关注。

日本放射线医学综合研究所高桥英彦所主持的一项神经科学研究证实，他人经历的不幸与自己所经历的事件越相似，幸灾乐祸的情绪就越明显。这项研究发现，当与自己相似但是稍微优越一些的人遭遇了不幸的事情，大脑中的主要奖励机制（纹状体）就会被激活。

竞技场上就滋生着许多幸灾乐祸的情绪。康涅狄格大学的柯林·利奇研究了世界杯足球比赛的球迷。他发现，只要与自己所在国家的国家队对垒的球队输球，球迷就会产生不良的快感。这种情绪在本国球队出局之后更为明显。球迷无法再为自己的国家队摇旗呐喊，于是，无论哪一支球队对垒他们曾经的对手，球迷都为其加油。这正好说明，那句“敌人的敌人就是朋友”确实存在科学依据。

社会比较不仅决定着运动员在领奖台上是否会面露笑容、人们是否会产生幸灾乐祸的情绪，也能够激励人们更持久努力地工作。

“人造卫星时刻”与中场比分：落后一点点，前进一大步

1992年，杜克大学篮球队面临着一个非常时刻。杜克大学队希望能够在NCAA（美国大学生篮球联赛）成功卫冕，这在将近20年内无球队做到。在总决赛对垒密歇根大学队时，中场比分杜克大学以一分之差落后。中场休息时，教练在杜克大学队休息室里的讲话内容当然可想而知。

在下半场比赛中，神奇的事情发生了。杜克大学队全面爆发。之前看起来势均力敌的比赛最后竟成了杜克大学队横扫对手，以71：51整整20分的差距大败密歇根大学队。

其实，杜克大学队的表现并不是一种反常现象。沃顿商学院的乔纳·伯杰教授和芝加哥大学的德文·波普教授分析了1993～2009年18060场职业篮球比赛，以确定中场比分与比赛结果是否存在联系。他们发现，在中场以一分之差落后的球队往往更有可能赢得最终的胜利。为什么呢？

中场比分给落后球队带来了强烈的社会比较。中场休息时，落后球队的球员肯定在懊恼比分如此接近，但自己却是落后的一方。因此，当他们再次走出休息室时，必然士气大涨、斗志昂扬。也正是如此，乔纳和德文发现，在下半场的前4分钟里，中场时落后一方的得分往往明显超过对手。

落后的感觉十分不快，所以大部分人（不仅仅是运动员）都会加倍努力以期重获领先优势。“二战”之后美国与苏联的冷战诱发太空竞赛也是一例。当时，美国与苏联在军事和民用领域的较量一直如火如荼，不相上下，而太空竞赛尤其激烈。对外太空的探索意味着开拓新疆土，在科学与军事层面都具有重大意义。

正是在这样的大背景下，1955年7月29日，德怀特·艾森豪威尔总统大胆宣布，美国将要做出前所未有的大事——发射人造卫星。而在1957年10月4日，苏联抢先一步，成功发射了世界上第一颗人造卫星：史普尼克1号。可以想象艾森豪威尔当时的心情。

然而，史普尼克1号的发射并没有让艾森豪威尔气馁。这个被他称之为“史普尼克危机”的事件点燃了艾森豪威尔政府的斗志。不久之后，美国国会通过了《国防教育法》，由政府拨款上亿美元，提供奖学金、学生贷款以及教学设备，增加对美国国家科学基金会的支持，建立两个新机构：美国国防高等研究计划局和国家航空航天局（NASA）。

艾森豪威尔将这一新法案称之为“紧急措施……以强化美国的教育体制”。但是，这样的布局当然不是为了教育而投资教育，其真正的目的是通过改善教育最终击败苏联。在接下来的几年中，美国不断提高太空项目方面的预算比例，从1958年的0.1%提升至1966年的4.41%，创下历史新高，数额高达60亿美元（相当于现在的320亿美元）。

落后于苏联的经历给美国人带来了深刻的创伤，直到1960年举行总统竞选时，这种影响都没有消散。国会参议员约翰·肯尼迪在竞选游说过程中郑重承诺，如果他当选，美国必定会在各个方面超越苏联。赢得总统竞选之后，肯尼迪甚至再加筹码，放出豪言要将人类送上月球。1962年，在休斯敦莱斯大学的演讲中，肯尼迪总统谈到美国在当前太空竞赛中的处境以及在太空项目上将要做出的努力：

确实，我们现在落后于人，而且在载人航天方面的工作短期内仍将如此。但是我们不甘落后，在这个10年中，我们要迎头赶上，大步向前……

落后于人的感觉让美国在其太空项目上投入了数额惊人的资金。如果不存在这个上行社会比较，这笔开支一定会招致强烈的质疑。但是，肯尼迪总统的愿景不仅仅是把人类送上月球，而是要在苏联之前实现这个目标。

社会比较会激励团队、国家奋起直追，那么对于个人而言呢？纽约大学的加文·基尔达夫通过实践数据证实了竞争关系所带来的激励效果：当人们需要通过自身努力来完成一件事时，与实力相当的对手竞争，最后的表现会更好。在其中一项研究中，他分析了一家赛跑俱乐部的数据后发现，当选手参加比赛时，如果有一名年龄相仿、势均力敌的对手，而且在其他场合中多次较量过，那么这名选手会跑得更快。如果出现了多名这样的对手呢？那么这名选手的速度会大大提升。

所以，在很多情况下，比较会使人跑得更快、球打得更强悍，甚至让人类冲上月球。但是，会不会产生激励过度的现象呢？对于落后的恐惧会不会驱动我们寻求危险，甚至是做出不道德的举动？

当比较失去约束

一直以来，花样滑冰都是一项高雅的运动，艺术气息浓厚，美不胜收，当然其竞技性也很强，但是比赛一直都是肃穆庄重的。然而，这一切在1994年1月6日那一天却让人大跌眼镜。当时，美国花样滑冰国家队正在挑选运动员参加将于挪威利勒哈默尔举行的冬季奥运会。南茜·克里根与坦雅·哈丁都是种子选手，势均力敌，竞争激烈。

关注美国花样滑冰项目的观众也都知道，南茜与坦雅之间的竞争将会十分激烈，但是谁也不曾预料到1月6日当天下午发生的那一幕：当时一场练习赛刚结束，一名手持铁棍的人袭击了南茜，重击其右膝。更令人震惊的是，据新闻报道，这起袭击竟是由南茜的对手坦雅一手策划。

究竟是什么力量驱使坦雅做出如此出格的行为？事件发生之后的媒体报道也许能够带我们认清真相。首先，坦雅一直以来都觉得南茜比自己更受重视。虽然两人的家庭背景都不富裕，但是坦雅的举止、衣着与风范都不及南茜优雅大方。一名花滑专家甚至称坦雅是“贫民窟里跑出来的卷毛丑小鸭”。坦雅本人谈到南茜时说：“她是公主，我是废物。”

另外，坦雅和南茜虽然是竞争对手，却拥有许多共同之处。两人在职业生涯中已分别取得一项重要成就：南茜曾获得一枚奥运会奖牌，坦雅则是唯一一名在正式比赛中完成三周半跳的美国女选手。1994年，两人都很有可能进入出征奥运会的队伍。但是，坦雅自认为不如南茜，而正如之前故事中所见，落后的感觉会产生强大的驱动力，在这一案例中也不例外。坦雅全身心投入到滑冰中，不停地练习。但是，她仍然觉得自己通往成功的道路被阻断了——被南茜阻断了。她担心仅凭刻苦的练习还不足以让她成功。因此，坦雅策划了这起“响彻全球的重击”。

我们与纽约大学的加文·基尔达夫教授共同进行的研究证实了争先的情绪如果得不到控制，将会导致暴力行为。在其中一项研究中，我们分析了2002～2009年意大利足球甲级联赛的成绩，这是意大利顶级职业足球联赛。研究发现，当同一城市的两支球队对垒时，比赛会更加粗暴，球员中会出现更多违背体育精神甚至不道德的行为，被罚黄牌和红牌的次数也更多。

社会比较产生的压力不仅会给运动员带来负面影响，为了赶超对手，企业也会使用一些卑鄙的手段。以航空公司为例，当时，维珍航空开始抢夺英国航空公司的市场份额，英国航空公司的回应则是给维珍航空的乘客打电话，告诉他们航班取消（但实际上并没有）。两家公司的争斗越来越不

堪，英国航空公司竟然还散布谣言，称维珍航空的首席执行官是艾滋病阳性病毒携带者。

社会比较的压力甚至会煽动学术象牙塔里的作弊行为。哈佛大学的本·埃德尔曼主持了一个巧妙的实验，专门调查社会科学研究网站上的作弊行为。这个网站能够让大学教师发布自己的研究工作，公开自己还未出版的研究结果。网站有一个功能：每篇文章的下载次数会显示出来。这个数字传递了一条重要信息，即这篇文章是否有趣，是否值得期待。下载次数最多的文章会有着重标记。有一些大学甚至将该网站上的下载次数作为衡量研究工作的一项标准。

但是存在这么一个问题：下载数据很容易造假。教师本人就可以下载自己的文章，他们甚至可以通过电脑编程自动下载，而增加下载次数就能够提升自己的排名。本分析了可疑的下载数据（例如时间间隔相等且短时间内频繁下载），发现一些显著的联系。例如，如果一位教师希望获得终身职位，他的文章出现可疑下载数据的概率就更高。还有一个现象更有趣，也与社会比较的讨论更契合：当自己同事的文章下载次数较多时，教师伪造自己文章下载次数的概率也更高。道理很明显：当周围的人表现比自己好时，人们就会想办法提升自己的表现——有时候甚至不惜使用卑劣手段。

也正是由于社会比较的存在，人们会打击或排挤他人。34岁的朗达在一家中型律所工作。上司觉得她很有潜力，于是鼓励她参加培训，学习计算机技能。朗达和上司制订了一套计划，确保其上班和上课不冲突，条件则是她完成课程之后一年内不能离职。这项协议就是最佳合作的范例：雇员和公司都能受益。

然而故事的有趣之处在于朗达的同事如何对这项安排做出回应。一开始，同事们纷纷表示祝贺。但是根据叙事人谢丽尔·戴勒斯加的描述，随着时间的推移，办公室的氛围显然变得越来越冷漠。上课几个月之后，没有女同事再邀请朗达共进午餐，而且如果她因为上课错过了一些重要消息，同事们也常常会“忘记”向她转达。

虽然是朗达的上司主动和她开展了一次合作，但是这引发了同事间的社会比较。他们认为上司厚此薄彼，最终导致朗达与同事的合作关系破裂。这些同事最后蓄意冷落朗达，其实和坦雅·哈丁故意伤害他人的做法本质上相同。

找准平衡点：合理利用社会比较

人类在本能上就会进行社会比较。社会比较让人们了解自己所处的环境，也给人们带来深刻的影响。有时候，社会比较让人心中舒坦；有时候，社会比较又会让人难受不堪。社会比较可以激励美国把人类送上月球，也可以导致一个人放弃工作或者为了超越对手不惜作弊。如何利用社会比较的力量，使其为我们所用，而不是把我们击垮？先来看看两个相反的例子。

1960年，当约翰·肯尼迪竞选美国总统的时候，他的弟弟罗伯特·肯尼迪搁置了自己的政治抱负，全力帮助哥哥竞选。罗伯特成为约翰的竞选经理，最终帮助他赢得了大选。

同为政坛人士，为什么约翰与罗伯特兄弟能够并肩合作，而戴维·米利班德因为无法忍受与弟弟的比较，愤而离开英格兰。

这其中的原因当然很多，但是这里要强调一个重要区别：罗伯特是帮助兄长赢得总统竞选；而爱德华是作为弟弟，在选举时挑战并击败了兄长。为什么这一点很关键？因为后者违背了人们一般理解的自然规律。在人们的普遍预期中，兄长先于弟弟获得成功。如果事情发生的顺序相反，不满的情绪就会随之而来。

而且，因为兄长赢得选举，罗伯特的政治地位得到提升。这个影响十分深远，帮助其日后也能向白宫发起冲击。但是，在与弟弟的迎面较量中，戴维被击败，其政治地位被显著削弱。

再看看之前讨论过的威廉姆斯姐妹。威廉姆斯姐妹在网球界崛起也是按顺序进行的：维纳斯作为姐姐，先获得成功。当塞雷娜日后回忆早期职业生涯，也欣然接受姐姐的卓越成就：“总是有很多关于她的话题，她是一个出色的球员，必定会引来关注。”维纳斯先于塞雷娜获得世界第一的排名；在姐妹两人的第一场交手中，维纳斯击败了塞雷娜。若干年后，塞雷娜超越了维纳斯的成就，但是因为一切都以长幼之序进行，所以两姐妹又可以天衣无缝地并肩合作，成为全球最强悍的女子双打组合之一。

因此，利用社会比较的第一条原则就是要确定这个比较是“有序”还是“无序”的。如果人们预期同伴会获得胜利，且结果如此，那么虽然这个比较不太舒服，但是不至于令人难过。但是，如果人们期待打败对手而对手获胜了，那必然会带来强烈的情绪反应。

找到社会比较平衡点的第二个原则就是要寻找新的竞争机会，把失落的情绪转变成竞争动力。换言之，能否把懊悔的情绪往积极的方向引导很关

键。

在奥运会上获得第二名的运动员也许不再有机会冲击金牌，但是在很多情况下，人们还有第二次机会（甚至第三次、第四次）再做尝试。无论求职、晋升，还是到社区工作，都是如此。所以，与其沉浸在被对手击败的悲伤中，不如主动把握机会。从哪里跌倒，就在哪里爬起来。

第三个原则是学会预期自己的成功是否会打击到他人，虽然周围的人并不会直接表达不满的情绪。无论是买了新车，还是新装修了房子，人们总是很兴奋地想要与他人分享。但是，遇到高兴的事情最好力求谦卑低调。当你想要在社交网站上发照片展示新车、新修房屋或者异国假期之前，一定要仔细想想。大家会祝贺你，但是请记住，当人们心生嫉妒的时候，往往不会正面承认。所以，你已经引发了社会比较，自己却可能没有意识到。

保持谦卑低调的一种方式就是分享负面消息。当你从斐济度假归来，同事、朋友肯定会问你过得如何。与其晒出100张美景美食的照片，与其绘声绘色地讲述浮潜看鲨鱼这种此生难遇的经历，不如告诉他们，有一天下雨了，你只能一直待在屋里，或者航空公司出错，把你的行李弄丢了。你会惊讶地发现，哪怕是幸灾乐祸一小会儿，人们都会感到心满意足。

最后，谈谈如何利用社会比较激发斗志。最重要的一条规律：如果想感到快乐，就寻找有利比较；如果想敦促自己更加努力，就寻找不利比较。换言之，当你想安慰自己生活其实很美好，不妨想想那些比你更不幸的人。（或者，花一些时间为他们提供志愿服务，这样更好。）相反，如果你想点燃自己的斗志，那么想想那些比你成就稍高一点儿的人。

有些人身患重疾、命数不定，还要忍受治疗的痛苦，却懂得利用这种比较规律。以乳腺癌病人为例，那些坚强地与病魔斗争的病人都有一套这样的比较模式：关注那些比他们更不幸的病友，会觉得自身情况并没有太坏；关注那些比较幸运的病友，鼓励自己好好治疗。

同样的规律也可以应用在谈判之中。我们与科隆大学托马斯·穆斯魏勒合作的实验发现了一个方法，能够帮助人们在谈判桌上取得不错的成果且不会有遗憾。谈判之前，进行上行比较，激励人们尽可能多地实现自己的要求。谈判协议达成之后，立刻开始进行下行比较，例如想象让步更多之后会带来的最终结果。通过这种方式，人们可以将对谈判结果的满意程度最大化。

本章希望以一个俄罗斯的寓言故事作为结尾。开头也许十分熟悉，但和大多数的故事一样，寓意总是在最后呈现。

一个人无意间发现了一盏破旧的灯。他举起来仔细看了看，开始擦拭上面的灰尘。他擦着擦着，灯神出现了。灯神说可以实现这个人的任何愿望。但是有一个问题，这个人的邻居将会获得他的双倍所得。

这个人来回踱着步子，认真地考虑起来。思来想去好一会儿，灵光一现："我知道我想要什么了！我想要你挖出我的一只眼睛。"

本章展示了人们如何通过社会比较了解自身的处境。但是有一点没谈到：最重要的比较往往与权力有关。权力最大的人引领在前，权力最小的人跟从在后。下一章将会讨论权力的差别如何影响人们的竞争与合作能力，以及如何掌握权力的变化，从而成为更好的朋友、更强大的对手。

第2章　当国王很好……直到国王不好当

在讽刺电影《帝国时代》中，法国国王路易十六过着为所欲为、荒诞无度的生活。他下象棋时，把宫廷成员当作棋子；玩双向飞碟射击时，射向空中的靶子不是泥盘，而是农民。如果想要小便，他会叫来一个“尿童”（他起的称号）。“尿童”要提着尿桶到国王跟前让他方便。电影中，每一次他恣意妄为时，总要对着镜头说一句“当国王真好”。

然而，路易十六最终没有落得什么好下场。人民起义把他推上了断头台。当国王很好……直到国王不好当。

从权力巅峰呼风唤雨到最后声名狼藉万人唾弃，这是一种什么感觉？惠普公司前首席执行官马克·赫德必然深有体会。首先要知道，马克是从基层开始打拼的。他的职业生涯开始于美国NCR公司，他是一名初级销售分析师。接下来的20年，马克步步高升，于2001年出任公司总裁和首席运营官。几年之后，惠普挖走马克并让其出任首席执行官。在马克任职期间，惠普成为台式电脑及笔记本电脑的最大销售商，营收上涨，股价翻番。

马克享受着首席执行官奢侈浮华的生活，渐渐奢靡起来。在2008财年，马克的现金收入是254万美元。他和妻子能够使用公司的飞机。只要他提出请求，惠普甚至提供额外资金抵消他使用飞机的税款。对于马克·赫德来说，当首席执行官很好……直到他遇见了乔迪·费希尔。

从真人秀节目《恋爱达人》上看到乔迪的第一眼，马克就对她一见倾心。身为首席执行官，马克早已习惯凡事势在必得的感觉。他想得到乔迪，必定会付诸行动。马克亲自指定要让乔迪主持惠普公司的一系列活动，以期能够拉近和她的距离。虽然乔迪拒绝了这些示爱之举，但马克毫无退缩之意。他坚持要带乔迪参加各种豪华晚宴，这些晚宴和惠普并没有商业联系，花费却记在惠普的账上。有一次为了博得乔迪欢心，马克列举了一群想要攀附他的女人，其中包括美国著名摇滚女歌手雪瑞儿·可洛。知名律师格洛里亚·阿尔里德在给惠普的函件中详述了马克的勾引行为。直到那时惠普才得知，马克早就开始利用公司的资金买好酒、办晚宴、用飞机接送女伴。因为没有如实上报这些花费，2010年马克被迫辞职。当首席执行官很好，直到首席执行官不好当。

为什么马克会如此无所顾忌？为什么他这么豁得出去？

也许答案就两个字：权力。英国著名哲学家伯特兰·罗素曾说过："正如能量是物理学中的基本概念，权力就是社会科学中的基本概念。"换言之，在一定时间内一个人所拥有的权力决定了这个人的思想与行为。

听到"权力"这个词，大家马上都能知道它的意思。从形式上说，权力指的是一个人对另一个人所享有的控制权。享有权力越大，控制的稀缺资源越多。掌权者能够通过提供、保留资源或者实施惩罚的方式控制无权者的行为。

最经典的例子就是雇主与雇员之间的区别。雇主可以给雇员提供加薪、升职，也可以威胁雇员将其降职、解雇。但是，权力并非静态而一成不变。权力是多变且主观的，它会随着情境迁移而变化。例如，一家律所的律师助理对暑期实习生享有控制权，因为这名实习生希望成为律所的全职员工。但与此同时，这位律师助理与律所里的合伙人共处时，就不会享有太多权力了。当某个人珍视你所掌控的资源时，你才对这个人享有控制权。在这个律所的案例中，只有当实习生希望得到律所的全职工作或者推荐信时，这名律师助理才享有对他们的控制权。而律所的合伙人则对这名助理享有控制权，尤其是这位助理希望成为律所的合伙人时，这种控制权则更加显著。

换言之，权力受到前文详述的三大因素驱动：具有社会属性的人类会为不稳定且不断变化的稀缺资源展开竞争。

要理解权力所带来的影响不妨听听下面这个和一绺具有魔力的头发有关的故事。《圣经》中有一个人物叫参孙。他力大无穷，能徒手撕开狮子，能挣脱各种绳索的束缚，无可匹敌，直到有一天，他被削去了头发。参孙没有了头发，也就失去了力量，只能在牢狱中度过余生。当参孙很好，直到参孙不好当。

在现代社会，权力与参孙的头发十分相似：权力并不会让人无所不能，它只是让人感觉自己无所不能。它给掌权者一种力量与自信，使其在竞争对手面前树立起心理优势。但是，权力也会蒙蔽人们的双眼，阻碍人们认清自己行为所产生的后果，纵容人们变得高傲自大、恣意妄为，正如马克·赫德和路易十六。

说到权力，非常有意思的一点就是，在一般情况下，一个人的思想与行动并不取决于他享有多少权力，而取决于他感受到自己拥有多少权力。换言之，一个人对权力的感受与其真正拥有的权力一样重要，甚至更为重要。我们通过研究发现，在众多领域都出现了这样的现象。无论是参加求职面试、提出约会请求，还是在会议中赢得上司关注，通过增强对权力的感受，就能够获得竞争优势。

下文将详述如何通过利用权力带来的积极影响，减少权力可能带来的隐患。通过理解权力对人的影响，学会得到权力，保持权力——在他人想要夺走皇冠时，你要懂得保住自己的地位。

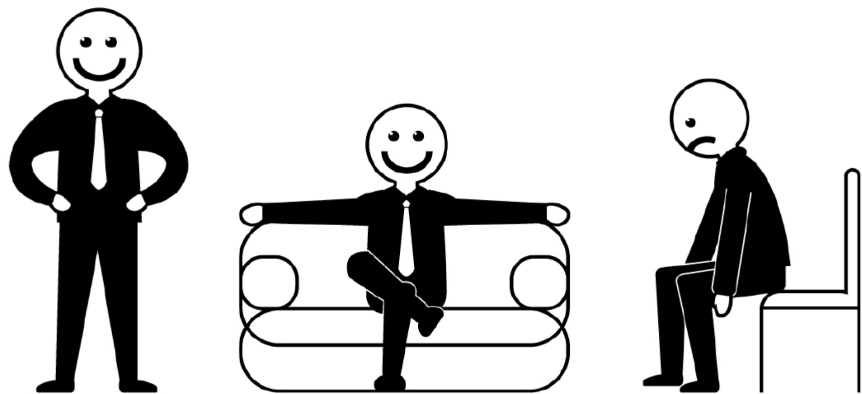
权力在你的大脑中

让我们先来做个小实验。闭上双眼，回想一次你拥有控制权的情境——可能你掌控了一种别人渴望得到的重要资源，或是你处于一个可以奖赏他人的地位。认真地回顾这次经历，重新感受享有控制权的感觉。现在你先试一下，慢慢来，不要着急。

这个回忆给你带来了什么感觉？成千上万人做过这个实验，如果你和他们一样，那么这个回忆应该给你的心灵注入了一股权力之感——一种认为自己可以有所成就的感觉，虽然这种感觉可能很快消失。可能你觉得更自信了；在这个实验之前你不想冒险的事情，此刻你愿意试一试。

15年前，我们无意间发现了这个小技巧：仅仅通过回想自己掌控权力的经历，一个人的行动会变得更加具有控制力。我们所做的就是在人们的脑海中“设定”权力状态。一旦认识到权力的关键在于感受到控制权，其实就打开了创造权力的新大门。

加州大学伯克利分校的黛娜·卡尼找到了另一种方式注入这种权力之感。站直，双手叉腰，保持这个姿势几分钟，然后反观内心的感受。或者，坐在沙发上，放松往后靠，双手张开摊在沙发背上。这些被称为伸展性动作——你的肢体在向外延展，尽可能地占有空间。现在，再试另一套动作——坐到椅子边缘，肩膀向前蜷曲，把双手压在腿下。这样的姿势让你感觉如何？这种姿势会让你的身体受到限制和束缚。哪一种姿势让你感受到控制力？



伸展性动作与权力有着紧密的联系。在不同的物种中，强势的个体往往会延展肢体，尽可能占有更多空间。北象海豹会直立起身体阻止竞争对手进行交配，孔雀会开屏以示威风，黑猩猩会憋气鼓起胸膛彰显自己的力量。同样，我们肯定看见过这样的情形，在一群董事会成员面前，执行官要么舒舒服服坐在超宽大的椅子上，要么站得笔挺，仿佛就在提醒各位到底是谁在主事。

但是，这些姿势也可以用于帮助人们感受自己享有更多的控制权。黛娜发现，让人们刻意做出任意一个延伸性姿势（她巧妙地称之为权力动作），例如舒服地靠坐在椅子上，像神奇女侠或者超人那样笔直站立，抑或像领导发号施令那样前倾倚靠在桌边，都能够让他们感受到拥有更多控制权。

这些发现完全颠覆了从前人们对权力的认知。人们往往认为感觉影响肢体动作——当一个人感到自豪，他会站得更加笔挺；当一个人感到强大，他握手时会握得更紧。但是，上述研究却发现这一种关系反向成立，即肢体动作也会影响感觉。正如驾驶手动变速车，挂挡起步，放开离合器，就能发动汽车沿街行驶，人们也可以将身体“换挡”，调试到高权力“挡位”，让自己感受到更多控制力。

我们在近期进行的研究中发现，音乐竟然也能够带来权力感。由美国西北大学的丹尼斯·许主持的一项研究发现，节奏感强烈有力的重低音乐曲（例如皇后乐队的《我们将震撼你》、二人无极乐队的《为此做好准备》和歌手50美分的《在Da俱乐部》）会让人产生权力感，行动也会变得更有控制力。也正因如此，很多运动员在走进赛场时都戴着耳机，例如足球界的科林·卡佩尼克，还有网球界的塞雷娜·威廉姆斯。还有一例就是篮球界的勒布朗·詹姆斯。在2011年NBA总决赛上，迈阿密热火队最终输给了达拉斯小牛队。在新赛季中，当热火第一场迎战小牛时，詹姆斯大声播放着说唱乐队武当派的《直面疼痛》（歌词中有一句“总之别跟我玩花样”）。当晚，热火大败小牛。

回忆一次享有控制权的经历，做出一个权力姿势，聆听强烈有力的音乐，以上谈到的任何一种方法都可以增强权力感。关键在于找到一种适合自己的方式。本书更推荐第一种做法——回忆一次享有控制权的经历。这种方法的优点在于，人人都有这样的经历，每个人都可以将这种感觉释放出来，再形成一种长久的真实的权力感。回忆的力量也有众多科学研究佐证，成千上万的研究都有记录回忆所能带来的影响。当然，你可以选择任何一种方式——回忆、肢体语言、音乐——只要这种方式最能有效激发你的权力感。

现在，我们已经了解到权力是什么，以及如何增强权力感。接下来我们讨论一下这种权力感是如何改变我们的交往的。

带着权力感加速前进

我们最初对权力问题产生兴趣是因为与斯坦福大学德布·格林菲尔德的合作。她在20世纪90年代末乘坐飞机的经历给予我们启发。当时，德布登机后刚在位置上坐好，一位衣着西装革履的男士坐在了她旁边。头顶的风扇呼呼直吹在他脸上，这位男士立马采取行动改变这个令他不适的情况。但是，他并不是直接把风扇关了，而是把风向转向了德布的正脸。德布怎么回应？她坐在自己的位置上，什么都没做，满心懊恼，瑟瑟发抖。这位男士觉得自己理应能够任意调节座位上的温度，但是德布觉得自己无能为力。这件事发生后的好几个月，德布一直都很郁闷：为什么这位男士反应如此敏捷自信，自己却很畏缩？

现在，假设你和另外5名实验参与者共同走进一个房间。你们围着一张桌子坐了下来，开始写一篇短文。根据要求，其中三名参与者的短文是关于享有控制权的一次经历，另外三名参与者的短文则是关于他人对自己享有控制权的经历。文章写完之后，每个人都会进入独立的房间填写问卷。现在，你身后的房门关上了，你坐到椅子上，发现一台风扇正呼呼对着你的脸直吹。你会怎么做？记住，你并不知道自己是否被准许调整这个恼人的风扇，你并不知道自己能不能关掉风扇或者改变风向。

这是我们在一项实验中刻意营造的情境，看看哪些人会调试风扇，哪些人会保持原样，任由风扇把自己越吹越冷。换言之，我们希望重现德布在飞机上的心理历程。

回忆自身享有控制权的参与者和回忆自身不掌握控制权的参与者都是我们随机指定的。实验结果发现，前者更倾向于关闭或者调整风扇，概率比后者高出65%。仅仅通过在房间里回忆自己享有控制权的经历就能够对一个人产生影响，让其感受到控制权，而这种影响在他进入另一个空间时并没有消失，并使他在这个空间中创造了更舒适的环境。

“设定”权力甚至会改变人们的声音。圣迭戈州立大学柯谢金主持的一个项目中进行了这样一个实验。首先，实验参与者需要朗读一段文章以确定自己的声音基准线。然后，他们开始回忆自己享有控制权的经历。最后，参与者会朗读一段谈判的开场陈述，实验人员会测量权力感是否改变了他们的声音特质。研究结果发现：实验参与者在“权力设定”之后的音准更平稳，高低音量之间的转换更频繁。也就是说，在想象自己享有控制权之后，他们会减少音准的变化，而增加音量变化。和这些实验参与者一样，英国首相玛格丽特·撒切尔也是通过增加音量变化、减少音准变化让自己说话更显权威。（撒切尔当时经过专门的声音训练，目的就是使其声音更具

权威感。）

但是，单凭耳朵能不能辨识“权力设定”的影响呢？为了找到答案，我们将上述实验参与者的前后两次录音都播放给另一所大学的学生听。这些听众并不知道试验参与者的权力感已经经过“调试”。根据他们的反馈，经过权力“设定”之后的那些录音听着更权威，更有力量。

权力所带来的这些影响其实蕴含着神经病学上的原理。荷兰蒂尔堡大学的马腾·伯克森及其同事利用脑电图测量“权力设定”实验者的脑部活动情况。他们发现，回忆享有控制权的经历能够增加大脑左侧额叶的活动。

这个发现从根本上解释了为什么权力会产生上述一系列影响，例如产生权威感与自信心。人类行为大都受到两套大脑系统交替作用，分别是行为抑制系统和行为激活系统。行为抑制系统会帮助人们避免负面行为，而行为激活系统会引导人们关注积极行为。行为激活系统正好位于额叶左边，当人们感受到控制权时，这一部分就被激活。这左半边区域活跃的时候，人们就会像飞机上的那位男士一样，采取行动，实现自己想要的结果。我们甚至可以在血液中找到权力影响的佐证。黛娜·卡尼在研究中发现，权力感能够降低人体内的皮质醇水平。皮质醇是一种压力荷尔蒙，对人类心理起抑制作用。我们与格罗宁根大学詹妮弗·乔丹合作的研究也有相似的发现。在研究中，我们以心率和血压收缩压衡量应激反应。实验结果发现，权力感会减弱人们的应激反应。

神经病学原理、激素水平、生理学原理三个角度都能够证实，当国王真是不错，而且当人们觉得自己是国王的时候，他们的行为也更像国王。

回忆享有控制权的经历能够在短期内改变人们的感觉与行为。但是，会不会存在长期的影响呢？

如何搞定求职面试，成为领导者？

2004年，我的毕业生吉莲·古得到一个许多人梦寐以求的面试机会——应聘伦敦商学院讲师岗位。一般来说，学术性质的面试都十分冗长枯燥，本身就是一个令人备感压力的情境。面试者在一天之内需要和院系的每一位教授进行一对一的谈话，每场谈话大约为半个小时。而重头戏则是长达90分钟的个人演讲，面试者需要演讲展示自己的研究工作，还要接受院系教师声色俱厉、一丝不苟的提问。

在接受面试时，吉莲做演讲展示之前有30分钟的准备时间。她用了整整10分钟进行我们之前提到的“权力设定”——写下一次享有控制权的经历。一个简单的动作却大大增强了她的自信。在演讲时，吉莲从容淡定地掌控住场面。每一个问题她都应对得泰然自若，有理有据的回答征服了全场。更棒的是，她最终得到了这份工作。

这个故事吸引了我们的关注，所以我们想要从科学的角度测试一下权力感是否能够在面试时给予求职者竞争优势。在科隆大学尤里斯·拉莫斯主持的项目中，我们进行了一项实验。实验内容是模拟现场入学面试，面试官两人一组，面试一批希望进入法国某著名商学院的申请人。在面试过程中，申请人需要说服两名专业面试官（一般为教授）自己具备取得成功的动力、技能与经历。面试官并不知道，我们已经随机将申请人划分成了三类：经过“高水平权力设定”的申请人、经过“低水平权力设定”的申请人，和没有经过“权力设定”的申请人。

结果如何？结果令人十分吃惊。在“高水平权力设定”申请人中有68%通过面试。而“低水平权力设定”的申请人中仅有26%通过面试。一项后续研究以书面求职申请为实验对象，也产生了如上结果：设定了权力感的申请人获得了更高的分数。

这些惊人的结果是怎么产生的？在现场面试和书面申请两个案例中，“设定”了权力感的申请人都展示出了更大的自信，因此在他人眼中他们也更具才华与能力。

你可能会认为这种影响只是暂时的，转瞬即逝。如果“权力设定”是在孤立的环境中进行的，那么你的猜想也许正确。确实，在封闭的环境中，“权力设定”的影响仅能持续1～2个小时。但是，如果“设定”改变了这个人在几小时之内的行为，可能也会带来其他更长久的影响。

我们与纽约大学的加文·基尔达夫进行了一项为期三天的实验，证实了权力

设定具有持久性。实验参与者三人为一组，每组成员性别相同，组内三人分别被设定为高水平权力、中水平权力和低水平权力，三人共同完成一项任务后各自回家。两天之后，实验参与者再次按原来的分组回到实验室中开展新任务。有意思的事情发生了：当我们询问每位小组成员谁是小组长时，虽然权力水平设定已经过去了两天，但是最初被设定为高水平权力的成员仍然被认定为小组领导。

为什么看起来转瞬即逝的影响仍旧存在呢？我们分析了第一天小组成员对话的录像：在最初被设定为高水平权力之后，这些成员的行为更像是领导。在小组会议上，他们的发言顺序靠前，而且更有自信。两天之后，即便他们做出的贡献与小组内其他人相等，在他人眼中他们仍然维系着领导者的风范。换言之，权力设定影响短期行为，短期行为则会带来更持久的影响。

因此，要被认定为具有控制权，恰当的时间与地点十分重要，恰当的心态更重要。思维方式的细微变化，即便仅是思考享有控制权的经历，既简单又迅速，就能激发人们思维方式的转变。哪怕是如此细微的转变，都能够深刻影响人们长远的成就。简单说来，在团队活动开始时调整心理状态，能够显著提升我们最终取得的成果。

现在我们知道权力感能够帮助人们在通往光明未来的快车道上一路飞驰，但我们同样需要认识到，权力也有可能让人刹不住车。车开得越快，撞车的风险也就越高——现实生活中的驾驶也是如此。

无所不为，目空一切

2013年6月15日，一辆时速70英里的货车在得克萨斯州沃思堡的高速公路上飞驰。驾驶者是年仅16岁的少年伊森·库奇。这天晚上，他刚和一群朋友从沃尔玛超市偷了啤酒。伊森早已喝得酩酊大醉，体内的酒精浓度超过法定含量两倍。在行驶过程中车子一下失去了控制，冲向路人，最终导致4人死亡、5人受伤。悲上加悲，被撞的许多人都是正在行善的好心人，他们正停在路边帮一名驾驶员修轮胎。

是什么导致了这起骇人听闻的事故？伊森的辩护律师认为，是一种病，一种需要治疗而非监禁惩罚的疾病。那这种神秘的疾病叫什么名字？“富贵病”——一种因为享有太多财富和权力而产生的疾病。根据辩护律师的说法，患上富贵病的人没有能力认清自身行为所产生的后果。他还据理力争道，伊森由于父母的溺爱已经无法正常判断是非，也无法为自己的行为负责！

这起案件的法官显然受到了这一论证的左右，最终判处伊森10年缓刑，命令其父母支付费用，让其进行强化治疗。

无论你是否支持法官的裁定，有一点是肯定的：权力与特殊待遇都会产生危害。如果不受控制，二者能够把普通人变成过度乐观的冒险者，挣脱克制常人行为的束缚。一般情况下，享有权力的人只会看到自己行为所带来的回报，却看不到同一行为所诱发的风险，甚至道德沦丧的后果。

也许正因如此，权力感会让人们在性交的过程中更不愿意使用安全套。这种影响不仅适用于受到权力设定的男性，女性也是如此。这是我们与加州大学伯克利分校的卡梅伦·安德森在一项实验中的发现。

而且，也可能出于同样的原因，享有权力的人更倾向于作弊、违反规定，即便这些规定最初由他们设定执行。在我们与科隆大学的尤里斯·拉莫斯合作进行的一项研究中，实验参与者通过摇色子的方式确定自己获得的彩票数目，例如摇到2就会获得两张彩票。然后，他们需要报告自己所摇到的数字。可能你也能够推测到，感受到控制权的人会虚报或多报自己摇得的数目，对不对？没错，实验结果正是如此。为什么感受到控制权的人在公路上一路狂飙最终伤人伤己？和马克·赫德、伊森·库奇他们一样，在一定程度上，他们都认为自己是路上的唯一。接下来我们看看具体原因。

妄自尊大的强权者

掌权者是否真的对他人的困境漠然无视呢？还是说这仅仅是无权者安慰自己的借口？为了找到答案，我们设计了一项实验。根据要求，实验参与者要用惯用手的中指在自己的前额上写一个大写的字母E。接到要求后必须尽快完成这一动作，不能犹豫。

你画了一个什么样的E？开口方向向右？还是向左？研究发现，如果在前额上写E开口向右，也就是他人看起来正常的E，人们需要从对方的角度进行考虑（见左图）。相反，一个自我的人会从自身角度出发写出正常的E（见右图），那他人看到的则是镜面效果的E。





为什么要关注所写E的开口方向呢？因为，权力会极大地影响人们写E的倾向。在我们与纽约大学乔·麦基合作的研究中，高水平权力设定的人与低水平权力设定的人相比，写出镜面E的可能性多出将近两倍。（在与英文版出版商的第一次会面上，我们也进行了这次小测试。在场的每个人都要在前额上画E。测试结果同我们之前的实验结果如出一辙。高级编辑写出了他人眼中的镜面E，而初级编辑则写出了他人眼中的正面E。）权力感让人更关注自己的角度，而无视他人的角度，这一规律可谓屡试不爽。

为什么这些感受到控制权的人会忘记在场的其他人？就像飞机上的那位男士，为什么竟会把恼人的风扇调向德布的脸？神经科学研究为我们提供了

线索。一项由加州大学洛杉矶分校的基利·马斯喀特主持的项目中，有权力感的人前额叶皮质和扣带皮层活动较少，大脑的这一部分神经元回路专门控制对他人的关注。其他的研究发现，有权力感的人镜像神经元活动较弱，模仿与认知等能力受到影响，对周围存在的事物更加不敏感。

有趣的是，自然界中越强大的物种往往视野也越狭隘。一个显著的例子就是捕食者与被捕食者之间的区别。捕食种群与被捕食种群的关键区别并不是前者有獠牙利爪或者其他身体利器。关键区别是它们眼睛的位置。捕食者在进化过程中眼睛逐渐朝向前方——这样它们就有了双眼视觉，能够在追逐猎物的过程中精确感知距离的远近。相反，被捕食者的眼睛往往朝向两边，视野范围增大，使其能够敏感觉察出任一角度有可能出现的危险。再想想食物链顶端的人类，人类的眼睛也是朝前的。人类有能力进行测距，专注追寻目标，但同时也很容易忽略视野边缘的重要事物。

对自身的关注也可以解释为什么吝啬与权力存在联系。有两个非常出名的圣诞节故事。其中一个是查尔斯·狄更斯笔下的《圣诞颂歌》。在故事开头，主人公斯克鲁奇是一个吝啬鬼，为自己积攒了大笔钱财，却不屑于为他人花费一分一毫。而欧·亨利笔下的《麦琪的礼物》却正好相反，这个故事中的男女主角吉姆和黛拉是一对贫穷的夫妇，吉姆卖掉了自己最珍贵的怀表，给黛拉买了一把梳子，因为她有一头美丽的秀发。但他后来发现，黛拉竟剪下长发卖了钱，为吉姆的手表配了一条金链。故事中的人物在两个方面有所不同。首先是他们在自己身上和在他人身上花钱的意愿。斯克鲁奇积累大笔金钱只为了自己，而吉姆和黛拉愿意付出自己最宝贵的财产为对方买礼物。另外，他们所拥有的权力与财富也不同。斯克鲁奇富甲一方，而吉姆和黛拉一贫如洗。

我们在与美国西北大学的德里克·洛克合作的研究中发现，以上两个故事其实蕴含着科学道理。在一项实验中，我们让实验参与者扮演雇主和雇员，调节他们的权力感。然后，所有的参与者会以5美分一枚的价格购买好时巧克力。根据要求，有人需要为他人购买，有人则是为自己购买。实验结果发现，权力感强烈的雇主和斯克鲁奇一样，给自己买了32枚巧克力，只给别人买了11枚。相反，权力感微弱的雇员就像吉姆和黛拉一样，他们给别人买37枚巧克力，只给自己买了14枚。

还有一些研究发现，人们享有的财富越多，慈善捐款在个人收入中占比越低。虽然这些人更富有控制权，有更多的资源能够与他人共享，然而讽刺的是，权力感让他们更加吝啬。

以上研究的关键之处在于权力感会让人无视他人的困境。这种“无视”会产生严重的后果，也许会让掌权者失去整个王国。

国王倒台

本章开头提到了电影《帝国时代》中的一个场景：路易十六在玩双向飞碟射击的时候，用农民而不是泥盘当作射击目标。当他玩兴正高时，有人告知国王“人民起义了……农民觉得你对他们太冷酷无情”。路易十六大吃一惊：“我对他们冷酷无情？他们是我的子民……我热爱我的子民。”话音刚落，国王又大喊一声：“发射！”——又一个农民被射向了空中。路易十六将亲民爱民置之度外，最后人民把他送上了断头台。他过度理解人民的忠心，最终自食其果。

当今世界也有一个“路易十六”，叫作詹姆斯·凯恩（James Cayne）。2008年1月，他辞去贝尔斯登公司首席执行官一职，仅仅两个月之后，公司垮台。凯恩没有开枪射击农民，但是他与路易十六有一点相似之处。路易十六将人民的福祉置之度外，这位首席执行官则将公司股东、雇员的利益置之度外。凯恩十分热衷于打桥牌，花在桥牌上的时间不计其数。当年公司的两个对冲基金崩盘，破产保护程序启动的那一刻，他竟然还在打桥牌。他离开公司一事又被戏称为“凯恩事变”，场面也并不好看。事后，美国全国广播公司财经频道将其称为“美国历史上最差劲的首席执行官”。然而，离职的氛围在凯恩眼中看来却是另外一回事。“1月4日我离开时……所有人，都眼泛泪光。他们起立致敬。我也流泪了……但是所有人，都起站起来向我致敬。”

无论是在商业世界、政府部门，还是其他领域，对他人缺乏关注往往会使掌权者最终倒台。但是，就像詹姆斯·凯恩一样，这些掌权者没有预料到倒台的一天。西班牙IESE商学院的塞巴斯蒂安·布里翁从科学的角度论证了这种“无视”现象。他在研究中发现，享有控制权的人往往高估自己所受到的拥护，因此不屑于关照身边的人。于是，他们逐渐失去了下属的拥护，最终失去权力。关于这一点，亚历山大·黑格当然心知肚明。

亚历山大·黑格享受大权在握的感觉。他在军队中缓步晋升，在20世纪70年代终于成为美国陆军副参谋长。后来，理查德·尼克松总统的水门事件持续发酵，他成为总统任期最后一年的白宫办公厅主任。尼克松总统面临来自水门事件调查的巨大压力，因此当时白宫内政实质上是由黑格在掌管——他已被外界看作“代理总统”。水门事件特别检察官里昂·贾沃斯基甚至称黑格为“第37任半总统”（尼克松为第37任总统）。

几年之后，罗纳德·里根总统任命黑格为国务卿。1981年3月30日，就任总统仅数月的里根遭遇枪击。就在那意义非凡的一天，黑格跑进新闻发布室，企图接任总统权力。他发表了那番著名言论：“各位，根据宪法，美

国总统的继任顺序为副总统而后国务卿。如果总统希望将职权直接转交给副总统，那他当然可以这么做。但是总统还未做出那样的决定。因此，现在白宫这里由我主事。”

然而，他的讲话存在一个问题。根据美国宪法的《第25修正案》，总统职位的继任顺序依次是副总统、众议院议长、参议院临时议长，然后才是国务卿。黑格企图全盘接管权力，却适得其反，影响恶劣。事后，他的国务卿任期仅仅延续了一年，最后以辞职告终。黑格的同事早已对其狐假虎威的行事风格愤懑不平，现在终于找到了出口。据媒体评论：“白宫上下对黑格先生的公然批判简直前所未有。”这一事件也最终成为他的个人标志。2010年他去世时，大部分的挽联开头都是那句著名的“这里由我主事”。

掌权者自私自利，无视他人，往往会刹不住车而冲入伪善的境地。伪善，是身为领导者最不应呈现的姿态。伪善意味着采用双重标准——虽然崇尚严苛的道德标准，却严以律人，宽以待己。我们通过与尤里斯·拉莫斯合作的研究发现，权力会增加伪善现象：虽然掌权者制定了严格的法律法规，但大权在握让人敢于冲破法律的界限，恣意妄为。

美国两位前任州长艾略特·斯皮策和罗德·布拉戈耶维奇都曾因为讽刺而悲剧的倒台经历成为新闻头条。艾略特·斯皮策就任纽约州州长之前曾担任州检察长。在职期间，他严厉打击与卖淫嫖娼有瓜葛的组织，甚至包括一些旅游机构，因为他认为那些机构在推广色情观光业。他的打击对象还包括男性卖淫者。斯皮策还签署了“反人口贩卖”的法案，以加大对嫖娼者的惩罚。然而，在2008年3月10日，有消息曝光称斯皮策竟是嫖娼常客。两天之后，斯皮策辞去纽约州州长一职。

如此讽刺的故事无独有偶。一直以来，罗德·布拉戈耶维奇都将自己定位为改革人士，大力支持清扫“腐败贪污、管理不善、错失良机所带来的问题”。然而，布拉戈耶维奇被发现涉嫌倒卖美国参议院空缺职位，从中换取个人利益（这一职位正是巴拉克·奥巴马于2008年当选总统、辞任参议院议员后所留下的空缺）。在监听记录中他表示：“我肯定能搞定这个职位。这太宝贵了。如果没点儿好处，我绝不会拱手让人。”

伪善就是斯皮策通过打击嫖娼者的法案却私下召妓。伪善就是布拉戈耶维奇推行改革、谴责腐败却明目张胆地违背了这些做法。两人最后的结局都十分不堪。

伪善者总是让人无法容忍，怒火中烧的人们总是期待有一天能报仇雪耻。通常情况下，这种情绪是可以理解的。也正是如此，伪善者并不会掌权太久。自私与伪善同埋祸根，终将会让“国王”倒台。

许多掌权者行为自私冷酷，是因为觉得自己不可一世。然而，当掌权者感受到威胁与不敬之意时，也会做出恶劣的行为。实际上，一个人掌握权力而地位低下会带来尤其危险的结果。可能很多人都有过这样的经历，在某一个领域掌权的小官，在其他地方却并不受尊重，人们最容易受到这种人的欺负。这些人最喜欢利用自己手上的权力让别人不好过。我们把这种人称为“土霸王”。

说到这种有小权没地位而带来的恶劣影响，有一个臭名昭著的案例——美军在伊拉克阿布格莱布监狱的虐囚事件。2004年，录像曝光美军狱警竟然因为能够管控囚犯而扬扬自得。在日常生活中也不乏此类事例。保安、夜总会保镖，或者车管局、报销部门里管事的人，时不时总会被爆出一些仗势欺人的事情。

我们与南加州大学的纳塔乃耳·法斯特合作的研究显示，如果人们处于不受尊重的地位，但是享有对他人的控制权，他们更容易成为“土霸王”。例如，在其中一项实验中，所有的实验参与者都有一次机会给另外一个人布置任务。当参与者享有控制权又不受尊重时，他们更倾向于布置有辱他人人格的任务，例如让人重复五次“我很肮脏”或者不断学狗叫，其概率是参照组的两倍。这些“土霸王”通过羞辱他人来弥补自尊心上所受的伤害。

权力是宝贵的，但也是充满变数的。有人傲慢自负、无视他人最终滥用权力，有人地位低下备感威胁，最终滥用权力。滥用权力的起因有很多。当掌权者漠视身边人，想要保住权力就越来越难。那么一个国王怎么才能保住自己的皇冠？关键在于握住权力的同时要拒绝诱惑。

找准平衡点：加速而不撞车

如上所示，权力就像一种灵丹妙药，能赋予你行动力、自信心以及乐观精神。但是，不要被权力冲昏头脑。要获得权力所带来的积极影响，你要认识到自己在权力等级结构上所处的位置，并以此为基准行事。有一些人的行为已经远远超过自身权力界限，例如亚历山大·黑格，这些人就会被孤立。这对于掌权者来说无疑是坏消息。序言部分已经提到，最极端的一种折磨就是社交孤立。

权力可以被“设定”并带来权力感，但是如果你的行为超出了自身权力界限，就会在社交上受到惩罚。因此，我们需要在两点之间找到平衡。

这似乎前后矛盾，要解决这个问题，先要理解关于权力和社会行为的两个真理。第一，无论在什么时候，相较于自身实际拥有的控制权，每个人所能展现出来的控制力有范围限制。如果你超出了这个范围，就很有可能会遭受惩罚。但是如果在范围之内，你可以彰显出的控制力其实超出自身真实拥有的控制权，当然这也是有限的。也就是说，你享有一定的自由，但是不要变得太狂妄。

第二，充满自信与恭顺他人并不相互排斥。而且，通常是缺乏恭顺而不是过度自信会导致掌权者惹祸上身。以求职面试为例，最出色的求职者往往不但能够展示自信又能够对面试官保持恰当的恭顺姿态。因此，关键在于充满自信又保持恭顺。要寻求二者之间的平衡。

之前我们提到权力是心理催化剂，能鼓动人们沿着成功的道路飞驰。权力让人更加自信乐观，更快地实现目标。但是，加速行驶也往往带来隐患，危及自身与他人。所以人们需要一定的机制控制自己的自满情绪，实现自我平衡，避免在路上翻车。人们需要一个方向盘。

在这里，方向盘就是我们常说的“换位思考”，即从他人的角度看问题。其实，后文中我们会讨论到，研究证实换位思考的能力是与他人交往的一个重要组成部分。

实现平衡的关键在于认识并理解对方的立场。以权力动作为例，如果你走到上司跟前，像神奇女侠或者超人一样站得趾高气扬，可能不会有什么好结局。上司会觉得受到威胁，会觉得你在挑战他的权威。因此，要做权力动作最好是在和上司谈话之前。这会给你注入足够的信心，又能够让你在上司面前保持恭顺。

换位思考的能力能够帮助掌权者拓宽视野，看到道路上的其他人，并和权

力较低的人结成合作关系。因此，用别人的视角看世界能够帮助掌权者保持权力——有效行使权力。

我们和纽约大学的乔·麦基合作的研究证实，权力与换位思考相结合能够带来多种益处。首先，能够更有效地解决问题。我们发现，团队的掌权者通过练习获得换位思考的方式，团队共享重要信息的能力得到提升。在另外一项实验中，当掌权者根据我们的指示进行换位思考，团队讨论与分享的信息得到增加，最终做出了更优决定。

汽车需要同时具备加速性能和方向盘才能到达目的地，人也需要权力与换位思考的能力才能获得成功——才能维系自己的地位。

那么如何进行有效的换位思考呢？其中一种方法就是关注团队目标。密歇根大学的利·托斯特进行了这样的实验：当她将掌权者的注意力转移到团队最佳决策这一目标上时，掌权者会考虑并采纳专家的立场和建议。当这些掌权者关注团队目标而不是关注保持自己的权力时，他们更能认识到他人对团队的独特贡献。

另外一个方法则是让掌权者对决策负责，让他们解释所提出的方针并阐释各项行动的理由。我们的研究发现，问责制确实能够让掌权者关注利益相关者的立场。

最后一个利用权力而避免傲慢自私情绪的方法就是选择一位已经能够把控平衡的领导者。有一条恋爱约会的建议在这里也很适用。说来已是老生常谈，那就是第一次约会的时候，看看你的约会对象如何对待餐厅服务员。与你相处，约会对象可能尽显优雅。但是，通过观察他们如何对待身边权力稍低的人，你就能够预见到在自己孱弱失意时他们会如何对待你。拉德堡德大学的罗斯·冯克发现，媚上欺下的行为最令人厌恶。

在挑选领导者时，这种测试尤其重要。因为这能够暴露谁最有可能滥用权力。掌权者最不需要依赖他人，也最不受他人束缚，所以如何运用权力透露出了他们的本性。著名律师、演说家罗伯特·格林·英格索尔谈到亚伯拉罕·林肯的时候曾说过一句话，放在这里也最恰当不过："如果想要考验一个人的品性，只需给他权力。"有了权力，克制个人行为举止的局限条件就会逐步消失，一个人就会渐渐展露出真实的自我。

所以没错，当国王很好。一直当国王也很好。我们研究显示，当掌权者学会从他人的立场，从不同的角度看待这个世界，他们更有可能维系自己的地位。权力与换位思考的结合会使得掌权者的王国更强大、更恒久。

本章讨论了权力如何影响个人行为。接下来将转向团队之中的权力，探讨

等级制度何时有利、何时有害。

第3章　等级制度的利与弊

在芝加哥南部的一间天主教堂，迈克尔·福莱格神父犯下一宗罪。他没有违背禁欲誓言，这宗罪也并不牵涉金融诈骗、挪用公款、集团违法。他的罪名竟然是公开发表自己的观点，违抗了天主教会中的命令。

福莱格神父在三十出头就成为芝加哥主教教区最年轻的正式牧师。青年得志之后，福莱格神父渐渐因为偏激的言行声名在外。他痛斥那些酒类和烟草类的广告，甚至故意破坏这些广告牌。最终，在他的游说下，该市不得不撤除某些街区的所有烟草与酒类广告。

然而，在2011年当他再次发声表态的时候，他选择了错误的时间、错误的地点、错误的对象。当时，他的上级枢机主教弗朗西斯·乔治希望他以圣萨比纳堂区牧师的身份调任到芝加哥的里奥天主高中就任校长，这所学校离圣萨比纳堂区不远。

福莱格神父在这个主教区供职30年，他并不想离开。于是，他不但拒绝了这个调任命令，而且还以挑衅的态度公然质疑这一命令。在某广播节目中，他说道："宁愿离开天主教"也不愿接受圣萨比纳堂区之外的岗位。这当然引起了天主教会上层的不满。芝加哥大学神学教授德怀特·霍普金斯认为这一违抗命令的行为极其严重："主教是教宗之下的最高代表，如果一名牧师违抗了主教的命令，就意味着违背耶稣基督的旨意。"

2011年4月27日，福莱格神父被停职。他违抗了教会的等级制度，最终受到严厉的惩罚。

10个月之前，7000英里之外，一个相似的故事也在上演。这个组织和天主教会截然不同，却同样有着严格的等级制度。2010年6月22日，《滚石》杂志发布了名为"逃跑的将军"的报道，揭秘美国和北约驻阿富汗三军统帅斯坦利·麦克里斯特尔上将的出格言论。该报道称，麦克里斯特尔上将曾公开发表对美国政府尤其是奥巴马政府的不满文章："麦克里斯特尔喜欢辱骂奥巴马政府里的人"，他甚至特别提到，根本没把这位顶头上司放在眼里。

在美国的军队等级制度中，将军服从于总统，正如天主教会中牧师服从于主教。而也如同福莱格神父一样，麦克里斯特尔上将违抗了这个社会契约。报道发布后的第二天，麦克里斯特尔辞职。无论是在军队，还是在天主教会里，对上层的批评最好是憋在心里别说出来，尤其是在公开场合。

在当今社会，天主教会和军队有着最清晰明确的等级制度。在基督教会中，天主雅威之下，“权力体系”的顶端就是教宗，接着就是枢机主教、主教、神父、执事/修女。在美国陆军中，将军在权力结构顶层，接下来就是上将、中将、少将、准将、上校、中校、少校、上尉、中尉、少尉、中士、下士，最后是列兵。甚至单单是将军这一军阶还有细分。

人们不禁要问，两个截然不同的组织，一个铺砌通往天堂的道路，另一个可以终结人的生命之旅，为什么都会拥有如此森严的等级制度？

对这个问题的思考能够解释为什么在不同的团体、国家、文化中，等级制度是最常见的社会组织模式。因为等级制度帮助人们穿行于社会瞬息万变的环境中。

之前讨论到，人类的社会属性与生俱来。一些研究人员认为，在进化过程中，人类祖先以群体合作战胜了其他对手，因此人类进化成超社会物种。但是，群居生活也带来了巨大的挑战。人类如何协调工作？如何防止将个人利益置于集体利益之上？答案非常简单：等级制度。

等级制度能够帮助化解合作与竞争之间的冲突。也正因如此，等级制度是最普遍的社会组织模式，能迅速形成，一旦建立之后就十分稳定可靠。等级制度可谓无处不在。从公司的晋升阶梯到中学校园里的同伴关系，甚至在动物王国中，都有着等级高低之别。

然而，有些时候，等级制度并不是组织获得成功的保证。等级制度的一个致命弱点就是僵化的结构可能会限制处于等级下端的个人为组织贡献智慧与独到见解。等级制度的存在有可能会带来巨大的损失，在极端情况下，等级制度扼杀明智的思想……甚至会牺牲性命。

针对等级制度何时有利、何时有害，我们进行了大量研究并得出一个重要结论：一项任务中人性越显著，等级制度越无效。下文将阐述什么是一个有人性的任务，并将通过案例说明，过度森严的等级制度为何最终导致了政府出资1823亿美元的救助、一场失败的入侵，以及喜马拉雅山上的悲剧。

我们需要学会利用等级制度而不被它所控制。这一章将讨论如何把控等级制度带来的益处，并减少等级制度产生的负面影响，从而使等级制度帮助组织减少代价，获得成功。

等级制度的产生

在各个物种中，包括人类社会，为什么等级制度会成为最强大的社会组织形式？不妨看一个最简单的例子：蜂巢。蜂巢是合作关系的典型。美国犹他州州旗上就有一个蜂巢，象征犹他州致力于社会和谐。蜂巢中的合作可谓天衣无缝，因此蜂巢又被视为一个完整、有生命的个体，就像“由众多蜜蜂组成的一个哺乳动物”。蜂巢中的成员各司其职——清洁、建巢、觅食、防卫。而所有个体的行为结合在一起井井有条，和谐统一。

正是这种精确协调与完美融合使得蜂巢成为一种特殊群体：超个体。能进化成为超个体的物种十分罕见，而一旦形成超个体，这些物种简直卓越超群。迄今为止，进化成为超个体的物种无一灭绝！超个体物种如此强大的原因在于物种内存在典型的等级制度。在超个体中，各个成员的工作同步进行，任何一种个体竞争意愿都会被压制，以确保集体利益不断得到提升。

蜂巢的例子简明地体现出一个道理：等级制度带来分工。在人类社会，分工往往与关注重心有关。领导者与追随者关注的重心不同。领导者要看见整片森林，而追随者关注自己眼前的树木。将军需要考虑战备状态、军事策略等全局性的抽象问题，而不是纠结怎样开坦克、怎样操作喷气发动机这些琐碎的事情。首席执行官需要考虑公司整体的财务状况，而会计则处理繁杂细碎的财务数据。美国总统要关注经济、外交等国家大事，而不是为了网球比赛日程焦头烂额（卡特总统显然搞错了重点）。分工使得所有根本任务得到分配，并得以完成。

等级制度这只无形的手协调着各个组织成员的工作。因为等级制度的存在，什么人、在什么时候、需要做什么、怎么做，这些问题都有了答案。这些规则区分了不同等级的不同行为，人们对此形成心理预期之后，社会交往的效率也就大大提升。所以从本质上说，等级制度通过简化社会交往的方式促进社会交往。

谷歌公司认为，通过创造一个无等级观念的工作环境可以获得成功，但是他们错了。前些年，谷歌创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林开始在公司内推行一项实验，认为该实验会带来革命性的成果：他们取消了公司的经理职位，建立起扁平化组织结构。这项实验当然令人大开眼界，因为他们失败了。脱离等级制度，大家陷入混乱与迷茫。佩奇和布林很快意识到，谷歌需要管理人员设定工作方向，促进协调合作。他们也认识到，即便是谷歌，也需要等级制度的帮助。

上一章提到，当国王很好。因此，等级制度也是一个激励体制，能够创造动力。等级越高，回报就越多。所以人们要努力工作，为组织多做贡献，在等级结构上不断向上攀爬，并获得相应的回报——薪水更多、职称更高、办公室更大、停车更方便等。

这个道理说明，今天的努力与贡献会带来明天的等级提升。斯坦福大学的罗布·威尔发现，在一个团队中，具有合作精神的成员确实在等级结构中上升得更快。为了团队的利益做出自我牺牲往往会带来更大的个人影响力，也会收获更多的社交回报。组织内等级较低的成员对等级较高的成员表示恭顺、积极合作，能够促进团队的成功，从而间接使自身获益。当一个团队获得成功时，团队中的每一位成员都能够分享回报。因此，合作能够在竞争中带来益处。

也正因如此，上文提到的两个组织——军队和天主教会——都需要等级制度的存在。在这两个组织中，人们升华个人理想以期实现团队的进步。军队强调为了集体而牺牲小我。军队成员为了组织的利益，不惜将生命置于险境。同样，在天主教会中，牧师放弃了最重要的私欲——性与家庭，奉献于教会。天主教会是人类历史上延续时间最长的组织。这和教会内部强大的等级制度信念不无关系。

等级制度还给人类带来另外一个益处，一个纯粹存在于心理层面的益处。要理解这个益处，试着回忆一下：在什么情况下，你希望团队中有一个清晰的等级制度？你希望知道谁在主事？究竟是什么原因让你在这种情境中渴求层级分明的等级制度？

一般来讲，当你陷入恐惧时，或是对周遭环境感到无能为力时，你最希望有等级制度的存在。在这类情况中，人们渴望感受到秩序，感受到局面是可控的，而等级制度恰好是井然有序的体现。当人们失去控制感时，等级制度就会成为心灵上莫大的慰藉，因为即使在混乱的局面中，它仍是清晰明确的。约克大学的贾斯汀·弗里森在其主持的一个项目中发现，当人们觉得对局面感受不到控制力时，更倾向于对等级制度表示赞同，认为其是最合理的社会组织形式。在这样的情况中，人们期待被引领，并愿意跟从。

政治史上不乏这样的例子。2001年9月11日恐怖袭击事件之后，人心惶惶，许多美国人都希望政府掌握更大的权力。这种影响的范围不仅于此。“一战”之后德国和意大利的经济状况十分不稳定，最终导致了独裁主义崛起，其实也是上述影响的体现。

这种心理上的安慰作用甚至延伸到了宗教信仰领域。史蒂芬·塞尔斯分析了美国1920~1939年20年间的教会会友情况。他将这20年分为两个阶段：20世纪20年代经济稳定繁荣时期和20世纪30年代经济动荡、人均收入下

降时期。史蒂芬又将教会分为两类：严密等级制度教会（例如罗马天主教会、耶稣基督后期圣徒教会）与非严密等级制度教会（例如圣公会、长老会）。他通过教会内的等级数量来区分前后两者。例如，罗马天主教会从平信徒到上帝一共有17个权力等级，而长老会只有7个。

塞尔斯发现，在经济稳定时期，人们更倾向于改信非严密等级制度教会。在经济动荡时期，情况正好相反，严密等级制度教会在这一时期增加的会友数量更多。在与杜克大学的亚伦·凯合作的研究中，我们发现在个人层面上这个影响也是成立的。当人们回忆自己缺乏控制力的情境之后，他们对严密等级制度中的上帝持有更深的信仰，因为这个上帝无所不晓、无所不能。

人们在受到威胁时更加依附等级制度，这个道理也可以解释为什么有些国家的等级结构相比其他地方的更加垂直、更加稳固。马里兰大学的米歇尔·盖尔芬德分析了全球33个国家的情况，她发现，当任何一种外力对某个社会施压或者威胁其安全的时候，这个社会的等级制度会显著增强。如果一个国家在历史上曾面临人口密度大、资源短缺等问题，或是经历自然灾害、战争和重大疾病，其等级制度也更加严密。

为什么你更愿意和上司而不是好朋友玩这个游戏？

如上文所述，无论是在人类社会还是在蜂群中，等级制度能够促进分工、增强合作、创造动力、提供心理慰藉。

这些积极影响在资源短缺的情况下最明显，因为资源短缺常常容易引发冲突。前文提到，资源短缺是合作与竞争产生矛盾的根本因素之一，但是等级制度以一种简单且颇具启示性的方式化解了团队中稀缺资源的分配难题：等级最高，获得的回报最好。

埃里克·德·垮德斯滕特通过一系列实验证实，等级制度能促进社会协作，减少冲突。在这些巧妙的实验中，他利用一个经典小游戏指明了重要道理。

现在，想象你和自己上司要玩一个游戏，你们两人要协调一致才能赢得奖金。这是协调博弈游戏的一种，游戏规则是：只要你和你的上司做出相同的选择，双方就都可以获得奖赏。但是，你们必须在没有沟通的情况下做出自己的选择。游戏设有两个选项。选项A中你可以获得更多奖赏：你得到8张彩票，而你的上司得到4张。选项B中你的上司获得更多奖赏：获得8张彩票，你只能获得4张。

你会如何选择？选项A还是选项B？记住，只有当你和上司选择了同一个选项，你们才能最终获得彩票。

现在，想象一下你和自己最好的朋友一起玩这个游戏？你又会如何选择？

通常情况下，人们更愿意和自己的好友而不是上司玩游戏。但是，在这个游戏中，如果对方是上司，你赢钱的概率会更大。为什么？因为和上司玩这个游戏，清晰的上下级关系会帮助你做出选择。根据等级制度，你和上司两人应该会选择那个上级获得更多奖赏的选项。因此，你们两人通过协调选择都能获得彩票，当然上司得到的会更多一些。

再来试想一下和你最好的朋友玩这个游戏。也许你会做出慷慨的选择，但是你的好友也很慷慨，这样一来，你们对彼此的慷慨意味着错过相同的选项，两人都得不到奖赏。又或者，你认为好友会很慷慨，所以你选了一个利己多于利人的选项。但是好友和你想的一样，也选了更为利己的选项。最终，你们又错过相同的选项，都得不到奖赏。

关键问题就是，当你与地位平等、权力平等的人玩这个游戏时，不存在一个“显而易见”的选择。没有清晰的等级制度，协调一致便难以实现。因此，在协调博弈的游戏中，等级制度十分重要。比起好友，与上司玩这个游戏更容易得利。

同样，如果两名上司玩这个游戏，结果肯定也不好。如果两个人权力相当，要协调一致地行动更加困难。当年，迈克尔·艾斯纳接到迪士尼公司任职邀请，最初公司希望他与曾在华纳兄弟担任高管的弗兰克·威尔斯共同出任首席执行官。艾斯纳婉拒了。他觉得，两人同任首席执行官根本行不通。他想的没错。我们通过一系列实验证明，共同领导并不是一个明智之举，这可以在时尚行业与登山运动中找到例证。

哥伦比亚大学的埃里克·安西奇和英士国际商学院的弗雷德里克·高达特在共同主持的一项研究中搜集了全球高端时尚界的全行业数据。我们研究了2000～2010年的20多个时装季数据。为了评估各个时装店的创新水平，我们使用了行业标杆：法国行业杂志《纺织品杂志》。该杂志邀请70位行业采购员对每一时装季的每一系列时装进行评级，以此为基础得出排名。

数据清晰而有力地显示：有两名创意总监的时装店其创新水平总是不如只有一名创意总监的时装店。这种效应不仅影响着时尚界，在喜马拉雅山登山队伍中也是如此。如果队伍中有两名领队，更容易出现其中一名队员在登山时死亡的现象。

共同领导可能会扼杀创意，甚至会牺牲生命。因为如果两人同时担任领导，到底谁说了算就变会得模棱两可。当然，并不是说两人领导只能带出低效率、高风险的队伍。但是如果领导者之间没有明确的分工，协调一致就变得困难，谦让秩序逐渐消失，冲突就会爆发。

那么一个队伍中超级巨星太多会不会也出现这种效应？人才济济会不会变成一种坏事？多一个天才会不会变得太多？

一个团队顶尖人才过多也有负面效应

2010年夏，迈阿密热火队震惊篮球界。球队成功签下了交易市场上最炙手可热的两名自由球员——勒布朗·詹姆斯和克里斯·波什。这意味着两人将与热火队的巨星德怀恩·韦德强强联手，球队现在是人才济济。热火队特意举办了盛大的庆祝活动欢迎新到来的超级巨星。在庆祝活动上，当谈到他们打算几次问鼎总冠军时，勒布朗夸口说肯定不止一次，“不止两次，不止三次，不止四次，不止五次，不止六次，不止七次”……

然而，就在这个庆祝活动上，迈阿密热火队将要遇到的麻烦也初现端倪。当主持人介绍三位明星球员登台是，他沉思了一会儿：“那么，这里就是韦德的大宅，詹姆斯的王国，波什的基床。”就在那一刻，事实不言而喻，三人不可能共同主宰球队，然而没有人知道谁会成为球队领袖。会是韦德吗？他已经在热火队打拼多年，带领球队赢得了一次总冠军。会是勒布朗吗？他是当年最具价值的球员，是赛场上最势不可当的力量。

篮球界业内人士旋即提出疑问，热火队的顶尖球员会不会太多？没有一个确定的球队领袖会不会产生问题？2010年新赛季开始后，体育专栏作家比尔·西蒙斯在一篇评论中阐述了这一看法：“他们认为两个超级巨星领头……就像是球队中的联合执行官。但勒布朗想要将自己一身才华重现迈阿密？我的直觉是‘行不通’。”在同一赛季，菲尔·梅兰森在博文中也表示了同样的顾虑：“如果热火队抢到拿决胜分的机会，球要传给谁……这些球员间没有形成高效协作。而且，在没有明确的等级顺序之前，这种协作都是混乱的。”

担忧热火队缺乏明确的等级制度并不是无稽之谈。出现终场前决胜的情况时，热火队的执行力与协作果然变得一团糟。2010～2011赛季，在比分紧咬的比赛中（即比分差距不超过5分），热火队的获胜率竟然只有32%，在全联盟30支队伍中排名倒数第二。相比之下，当热火队并没有那么豪华的阵容而韦德领导地位明确的时候，球队在僵持的比赛中获胜率是58%。当顶尖球员加入球队，阵容中缺乏清晰的等级制度时，球队的协作就变得困难。

一年之后，热火队赢得了总冠军。然而，韦德和波什受伤似乎成为球队最终胜利的原因之一。这颇具讽刺意味。当队友受伤之后，詹姆斯成为毋庸置疑的领袖。比尔·西蒙斯表达了这一观点：“德怀恩·韦德膝盖受伤……无意间解决了‘一山二虎’的困局。天才少一点儿，成就多一点儿。”

这个事例激发了我们的好奇心，于是我们同英士国际商学院的罗德里克·斯

瓦伯一起分析了NBA的10年赛况。分析结果同热火队所反映的现象如出一辙：在一定条件下，球队中顶尖球员增多，球队的获胜率反而下降。这些球队人才太多了！

在篮球队伍中，陡峭的等级制度会带来更好的成绩。为什么呢？球队中等级制度越分明，传球越高效，球员的命中率也越高。聪明的球队经理与教练很清楚，如果球队中都是才能出众的球员——全是唯我独尊的风范——那要让他们彼此协作真是难上加难。球队里出现全明星阵容，协调合作的节奏很容易被打破，变成彼此相互竞争，暗暗较劲。当个人利益凌驾于集体利益之上时，团队表现就会变差，就无法再像“超个体”般运作。

美国男篮国家队也逐步认识到“天才太多”这个问题。长期以来，美国男篮称霸各项国际比赛，却在2002年和2004年的比赛中惨败。在2002年的男篮世锦赛中，美国队竟然仅排名第六，而在2004年的夏季奥运会中，也只获得了铜牌。

2005年，杰里·科朗格洛开始执掌美国篮球协会。上任当即他就表示自己不会邀请太多顶尖球员加入男篮队伍，而是要专注于协作，克制个人欲望。“我希望建立的是一支真正的国家队，而不仅仅是全明星队。这意味着从教练到球员在这三年中要能保证团队训练的时间……我希望建立的队伍要有集体荣誉感、要重情谊、要有团结精神……这不是你一个人的球队，这是美国国家队。踏进国家队大门之前，先把你的个人主义精神关在门外……篮球是完美的团队运动……我们需要能够协助（明星们）进攻的球员。”

科朗格洛说到做到。2010年，他邀请安德烈·伊戈达拉加入国家队。正如知名体育媒体露天看台报道网站的评论：“他并不是球队中个人能力最出色的球员，却是美国队中十分需要的球员……当场上大部分球员防守能力都不错时，就需要一名球员将大部分精力放在后场。而伊戈达拉正是最佳选择，他十分擅长抢断、干扰投篮和发起快攻。”

不出所料，国家队新的球员选拔方式带来了成果。美国队在2012年奥运会中摘得金牌，接着又在2014年世锦赛上问鼎冠军。

其实“天才太多”效应不仅存在于篮球赛场上。在商界，企业之间总是激烈抢夺那些才华横溢的精英，认为这些人的智慧集合在一起，公司的业绩就会更好。但是哈佛大学的鲍里斯·格鲁斯伯格发现，在华尔街卖方证券分析师中，也出现了“天才太多”效应。同样，顶尖人才确实能够带来良好的业绩……但是，存在一个界限：当人才变得过多时，就会产生负面影响，损害业绩。

当顶尖人才太多，享有名气或者地位的个人就开始彼此竞争，希望确立自己的领导地位。加州大学洛杉矶分校的科琳·本德斯基发现，地位冲突会影响团队表现。团队顶级太拥挤，个人之间的竞争就会变多，合作与协调便分崩离析。这就像在之前的协调博弈游戏中，同为上司的两人无法做出相同的选择。

等级秩序对于成败有着关键影响，而这个道理，其实是在鸡群中发现的。可想而知，卖鸡蛋的人当然想要鸡多产蛋。所以，他们挑出了产蛋最多的鸡，集中在一起喂养。但是，当这么多高产的鸡汇集到了一起时，出现了十分糟糕的情形。全笼的总产量大幅下降！更可怕的是这些鸡群的死亡率急剧上升！为什么呢？因为这些产蛋能手恰好也最好斗。当汇集到一起时，它们就开始抢食物、抢空间、抢地盘，为此不惜啄死对方。无论是鸡群、商界人士，还是篮球运动员，个人能力越强，竞争意识也越强。同级之间互相争斗，最终拖垮团队。

团队之中强势成员太多往往会影响团队整体表现。这个道理和之前讨论到的权力问题不无关系。在之前的实验中，让实验参与者回忆自身享有控制权的经历能够使他们更加自信、更加笃定。但是，你应该也有过这样的经历，当一个空间里出现太多气场强大的人时，冲突就会产生。如果给一个团队中的所有成员都“设定”权力感，他们会不会像那些鸡群一样，互相争吵并且攻击对方？

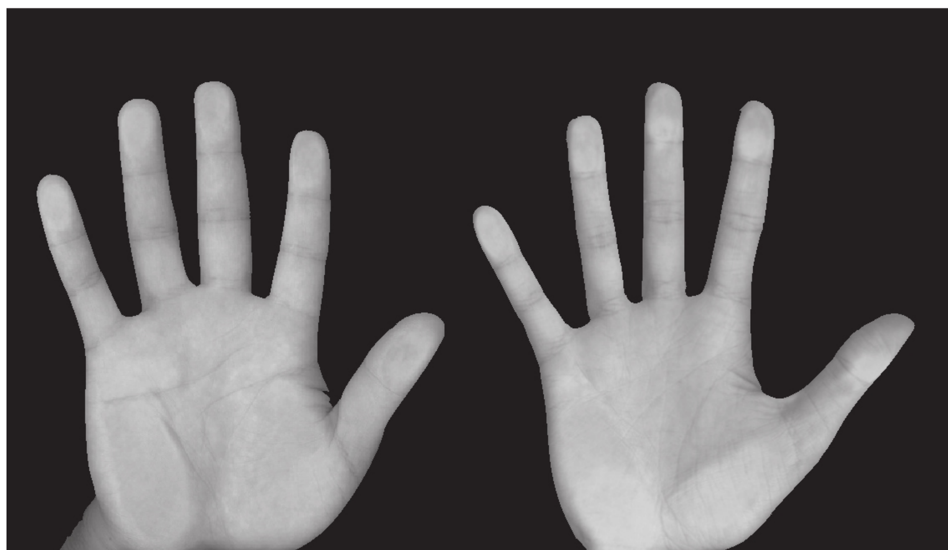
为了找到答案，我们进行了一个实验。实验参与者以团队为单位完成一项需要协作的任务：利用每个成员持有的词语进行造句，每个句子必须涵盖每名成员持有的至少一个单词。团队成员需要彼此协调合作才能够造句成功。

在进行造句任务之前，我们调整了每组各个成员的权力感状态。实验参与者以三人为一组，所有小组被分为三类。在高水平权力组中，小组内的三人分别回顾并写下自己曾经享有控制力的经历。在低水平权力组中，小组内三人分别回顾自己没有控制力的经历。在等级制度组中，只有一人被要求回顾自己享有控制力的经历。

实验结果肯定了我们的猜测。高水平权力组的成员在任务中很快陷入争吵，像高产鸡群和篮球队里的顶尖球员一样，他们彼此争斗，希望获得控制权，但最终表现糟糕。低水平权力组的情况也不乐观。组内成员都没有掌控全局的意识，大家都期待有别人会站出来引领这项任务。而等级制度组——只有一名成员被设定权力感的小组——成为最后的赢家。

在后续实验中，我们利用了一个新变量——睾酮——权力与气场的生理标志。如果你想知道自己在胚胎时期受母体内睾酮影响有多大，不妨看看自

己的无名指与食指。有研究证实，无名指与食指的长度比例显示了胚胎时期受睾酮影响的程度。如果无名指明显比食指长，说明在母体中受到睾酮影响的程度高，如果两个手指长度相当，说明受睾酮影响的程度较低。用手指的长度衡量人类行为，似乎有些荒谬。但是有证据显示，如果一个人在胎儿时期受睾酮影响程度高，对于自己在等级制度中的位置越敏感，越容易感受到威胁。换言之，这类人更容易产生不被尊重的感觉。



我们正是利用这个标准组织了新实验。这一次的小组分类为：高水平睾酮组，低水平睾酮组和混合组（包含了低、中、高三种水平的成员）。这些小组也进行了上述造句实验，结果也印证了第一次实验中的效应——高水平睾酮组内争执时间很长，最后的任务成果输给了混合组。

有资料显示，在狒狒群中也出现了同样的现象。当两只都有较高睾酮水平的狒狒接近彼此时，显得更好斗、更有气势，而这样更容易导致冲突。当两只睾酮水平有差别的狒狒接近彼此时，睾酮水平较低的狒狒在对方靠近时会表示顺从并远离对方。

综上所述，等级制度能够带来高效的团队协作，而当团队中出现太多拔尖成员时，等级秩序消失，整个团队就会遭殃。在忙忙碌碌的蜂巢中，在争夺总冠军的NBA赛场上，在硝烟四起的战地，只有当团队中所有成员融为一体时，才能实现最高效的合作，赢得胜利。

但是，也有例外。在某些情况下，确实是顶尖人才越多越好。棒球比赛就是一个例子。我们研究了垒球队伍中顶尖球员与球队表现之间的联系，发

现在棒球队伍中，顶尖球员越多，球队成绩越好。“天才太多”的效应并没有出现！在棒球世界，不存在人才太多的问题。

如何解释这一现象？协调合作对成功的影响越大，等级制度的作用也就越明显。因此，是否存在“天才太多”效应取决于这个任务中是否需要团队成员的协作。

从成员的协作这个角度出发，棒球与篮球是截然不同的运动。棒球队的进攻是分先后次序进行的，每个球员单独击球。因此，每个击球员得到击球机会相当。当然，在进攻中也存在需要合作的时候，但是棒球进攻球员的协作远远不如篮球赛场上那么关键。在篮球运动中，每支队伍的投篮机会有限，因此队伍中需要一个机制有效分配这一稀缺资源，减少冲突。篮球队员也更加依赖自己的队友，只有队友高效助功，才能创造出好的投篮机会，提高命中率。相较棒球比赛，篮球比赛中的防守也需要更为紧密的配合。在篮球防守中，5名队员要不断协调、配合彼此的移动。

有两句话很好地反映了上述这些差别。2010年春，体育专栏评论员比尔·西蒙斯将棒球称之为“冒充团队运动的个人运动”。

换言之，当团队成员需要进行相对独立的任务时，例如棒球比赛，能力顶尖的成员越多越好。但是在成员需要密切协作的环境中，例如在蜂巢中、在华尔街金融研究办公室里或在篮球赛场上，顶尖人才越多，团队表现可能就越差。

篮球、华尔街、鸡群、睾酮数据，这些一一说明了等级制度的有利影响。而棒球数据则表明在某些情况中，等级制度存在与否无关大局。但是，在有些情况下，等级制度则会产生有害影响，危及团队表现甚至个人生命。

等级制度产生的危害

在研究等级制度何时有利、何时有害的过程中，我们逐渐认识到一项任务越具有人性，等级制度的利用效率就越低。那么什么是具有人性的任务？

相较于其他物种，人类有十分强大的学习能力，并能够产生有意义的见解，增强彼此的知识储备。对于人类来说，许多协作产生在脑力层面。

这里所说的人性任务指的是该任务具有认知复杂性。在这类情况中，各方面需要考虑的内容太多，从单一的角度出发无法捕获所有必要的信息。在复杂的任务中（例如驾驶飞机、进行手术或者决定是否要发动战争），人们需要综合考虑大量的信息，并预测各种可能发生的情况。

任务越复杂，就越有可能出错，从而错失关键时机。在这样的情况中，等级制度所带来的危害可能会超过其所能产生的益处。这些任务不能仅凭直觉和有形的协作完成，而是需要智慧的集结。为什么呢？要在复杂的问题上做出最佳决策，需要从等级结构的各个层级汲取智慧，任何人提供的相关信息都应该得到考量。

最好的见解时常来自权力等级最低的人群。但是，正如前文福莱格神父和麦克里斯特尔上将的事例所示，在等级制度严密的组织中，违抗等级秩序的个人意见往往会被压制。如果获得成功需要聆听团队中不同的声音，等级制度的存在可能会成为一个阻碍。

史蒂夫·乔布斯十分了解个人意见与等级制度之间的矛盾。2010年，他公开表示："企业应该由思想经营，而不是由等级制度经营。最好的理念比什么都重要。"在他所管理的企业中，乔布斯尽力从办公建筑结构上减少等级制度的影响。他在皮克斯公司的时候，亲自设计了总部的办公楼以期促进公司各个层级之间的互动。所有的房间前门、楼梯和走廊都通向大楼中央的正厅，内设餐厅和邮箱。与此形成鲜明对比的应该是通用汽车公司的总部——底特律文艺复兴中心。在大楼里，高管有专用电梯，直接通向他们的私人停车场。

让组织内各个层级的成员畅所欲言十分重要，商业创新咨询机构IDEO公司对这一点理解得最透彻。这家顶尖的设计公司位于硅谷，被视为全球最具创意的企业之一。IDEO公司屡次获得美国商业周刊/美国工业设计优秀奖，是获奖次数最多的公司。

IDEO公司渴求各种各样、源源不断的创意。为了突破创新，在群策群力会议中，公司会尽可能弱化等级制度的影响。公司创始人戴维·凯利甚至表

示：“在IDEO，没有企业等级制度，也没有管理层级之分。”虽然有职位高低和工资差别，但是所有员工名片上的职务名称都是工程师。在群策群力会议中，没有职称的区别，只有思维的碰撞。

IDEO公司的企业文化中所提倡的正是“畅所欲言的平等机会”。卡内基–梅隆大学的安妮塔·伍利通过实验证实，这是增强集体智慧的关键因素。在伍利的实验中，当团队中各个成员都能平等参与讨论时，最终的决策更为明智。换言之，决策明智的团队受益于各个成员各抒己见。相反，在决策欠佳的团队中，少数个人意见压制了群体智慧，最终破坏整体表现。当发言时间集中在少数人身上时，团队整体的才智会下降。

等级制度压制个人观点的例子能够带来许多启示。2008年的金融海啸就是一例，当年房地产泡沫导致经济危机。而现在众所周知，房地产泡沫之所以形成，离不开一种创新金融产品——信用违约互换。这是一种类似于保险的金融工具，买方购买信用违约互换，每年向该产品的卖方支付一定费用（信用违约点差），将信用违约的风险转嫁给卖方，一旦出现信用违约现象，买方能够获得赔偿。

美国国际集团就是提供这种金融保险产品的公司之一，该集团投入了惊人的资金为按揭证券投资者提供保险服务。在房价上涨期间，美国国际集团能够收到保费，不必提供赔偿。然而，在美国国际集团赚得盆满钵满之时，乌云已渐渐密布天边。

美国国际集团的金融产品部门不幸由约瑟夫·卡萨诺掌管。如果雇员谈到可能有危机潜伏，他必定要压制这些声音。如果有人提供信息质疑他的立场，他便怒不可遏、以势压人。如果有人稍稍暗示美国国际集团提供信用违约互换的战略已经出现漏洞，他更要厉声驳斥。于是，由于卡萨诺的压制，部门之内再无异议，而当2008年金融危机到来时，这支团队首当其冲，被杀个措手不及。危机爆发后，按揭证券出现违约，美国国际集团却无力赔偿按揭证券投资者的损失。最终，为了避免金融市场全盘崩溃，联邦政府出面救市，向美国国际集团提供纾困金，总金额高达1823亿美元。

压制房地产泡沫负面言论的不仅仅是美国国际集团的卡萨诺。1987～2006年，艾伦·格林斯潘担任美国联邦储备委员会主席。他一直推行低利率和有限管理的政策，并坚信房地产泡沫并不存在。同时，在同事面前，他一贯会明确表示自己在各项政策建议上的立场。与银行总裁会面时，格林斯潘总是率先阐述自己的个人观点。然后，他会接受在场各位的评论，但是没有人敢质疑这位经济学巨擘。相反，他的继任者本·伯南克在会议中总是让其他委员会成员先发表意见，将个人观点放在最后，后来这位美联储主席也做出卓有成效的工作。

等级制度不应该阻碍思维碰撞。约翰·肯尼迪总统通过一次教训对这个道理有了深刻的认识。在猪湾事件中，他错误地决策导致了那次极其惨烈的进攻。就任总统不久，肯尼迪批准了一项由美国中央情报局策划的行动，其目的是推翻古巴领导人菲德尔·卡斯特罗政权。行动计划包括训练古巴流亡分子，在美国军队的协助下进攻古巴。1961年4月17日，古巴流亡分子在猪湾登陆。然而，战斗仅仅持续了两天，进攻军队就被击溃，1300人或阵亡或被俘。任职仅两个月的肯尼迪总统为此声望大跌，这次失败使人们普遍认为他太显青涩，经验不足。

这次计划惨败的一个重要原因就是严密的等级制度压制了不同的声音。为了对这次入侵做出决策，肯尼迪总统参加了所有的重要会议并在每次会议开头都发表了立场明确的个人观点。表面看起来似乎没有什么问题。但是，他的出席以及立场鲜明的措辞无意之中阻碍了在场其他人发表意见。连他的重要助手都保持了沉默：国务卿以及中央情报局副局长都没有向总统透露他们对计划的顾虑。虽然肯尼迪的参谋们已经确信计划会失败，却没有人说出来。

糟糕的团队氛围使得肯尼迪总统的猪湾入侵以惨败收场。而仅仅18个月之后，经验更为丰富的肯尼迪总统通过改变团队氛围，成功阻止了一场核战争。在当年的古巴导弹危机中，形势变化迅猛，世界安宁危在旦夕，审时度势、随机应变的战略决策起到了关键作用。历史爱好者们都应该记得，肯尼迪最初的想法是在古巴的核设施部署完毕之前将其炸毁。倘若如此，苏联极有可能发起轰炸对抗美国，第三次世界大战将一触即发，而这将是一场不堪设想的核战争。

所幸的是，这一次肯尼迪放开了等级制度的约束。他刻意没有参加危机初期的会议，也尽量不发表个人意见、倾向。罗伯特·肯尼迪在回顾这些会议时说道："大家的发言机会平等。没有等级之分，甚至没有会议主席这一说。"掌握相关信息的中低层官员能够自由发言，间或还会出现外部专家的意见和独树一帜的观点。

弱化等级制度的影响催生了崭新的解决方案。总统最后否决了空袭，实行封锁战略，阻止苏联将侵略性武器运入古巴。最后，美国与苏联达成协议——苏联将撤走古巴的全部核设施，美国则承诺永不入侵古巴。核战争最终得以避免。

等级制度带来的负面影响也出现在喜马拉雅山登山队伍中。

众所周知，攀登喜马拉雅山可谓是命悬一线的冒险。山脉最高峰海拔约8844米，已有200多人在登顶途中失去了生命。山峰的一个区域也因特殊高危性被称为"死亡地带"。攀登高海拔的山峰十分危险，因为这不仅仅是

在考验体力极限，也是在考验随机应变的决策能力。然而很多人都没有认识到这一点。要避免致命错误而成功登顶，登山领队和队员之间不仅需要在身体动作上相互协调，更需要在思想意识上协调一致。在团队之中，各个成员需要估测彼此的身体状况，关注物资供给，在恶劣多变的天气状况中调整路线等。总而言之，登山运动可能会因为等级制度的存在变得更加危险。

2006年5月，来自美国和新西兰的两支登山队伍在下山途中遭遇暴风雪，最终5名成员丧生，其中包括两名领队。导致这次灾难的原因之一就是等级制度。一名登山队员回顾："当时并没有……个人责任感，（登山）队员也相信领队和向导值得他们依靠。"然而，过于依赖领队也意味着决不质疑领队，决不提出个人意见。正是这样的团队氛围导致悲剧发生。

再来看看2014年4月韩国的渡轮沉船事件。事故发生之前，渡轮在急流中突然转向，船体开始侧倾，最终导致灾难发生。共有302名乘客在这次船难中死亡或失踪，其中包括250名高中学生。然而许多人员伤亡本可以避免。当船身开始下沉时，船上所有乘客被告知不要随意走动……最后失去了逃生机会。韩国社会政策研究所箔旬日（音译）表示："真正的悲剧是，那些听从指示的学生最后失去了生命。"在绝对服从权威的文化中，等级制度有可能带来致命的后果。

在高风险的境况中，等级制度价值观念与死亡率之间是否存在联系？我们同哥伦比亚大学的埃里克·安西奇一起分析了5000多次喜马拉雅山登山经历，登山数据涉及来自56个国家的3万多名登山队员。研究发现，如果登山队员来自等级制度文化深厚的国家，其在登上过程中的死亡率更高。为什么呢？在推崇等级制度的国家与文化中，决策往往以自上而下的方式进行。浸淫于这种文化之中，登山队员很少表达个人意见，也很少提醒领队环境出现变化或者可能存在某些危险。保持沉默维护了等级秩序，却危及自身性命。实验的关键一点在于，我们强调团队因素。高死亡率现象仅存在于团队的对比中，而非个人。当一个团队中需要各个成员高效交流时，等级文化往往会导致灾难。

喜马拉雅山登山队的事例突出了复杂决策的成因：变幻莫测的环境。当环境剧烈而迅速地发生改变时，人们需要做出调整、重新计划。在这样的情况下，每个人的观点都应该得到考虑，而等级制度会压制某些重要观点。

即使身在军营，人们也能充分认识到在变幻莫测、生死攸关的时候，只有弱化等级制度的影响，才能避免恶性后果的产生。2011年5月1日的直升机秘密行动就是一例。当时，23名"海豹突击队"第6小队队员乘坐两架直升机驶入巴基斯坦，他们的任务是逮捕或击毙策划了"9·11"恐怖袭击事件的本·拉登。这是一项风险极高的任务。然而其中一架直升机在接近本·拉

登驻地时突然坠地，致使当时的情况更为动魄惊心，危险一触即发。这支精英队伍当即面临新情境：他们要完成任务，要尽量避免泄露坠毁飞机上的保密信息，还要确保自己能够生还。

高度复杂性与不可预见性意味着突袭本·拉登的任务充满了不确定性。“海豹突击队”的队员们当即迅速做出新抉择，也因此得以高效行动。速度与应变，灵活与创新，而非上命下从，正是“海豹6队”的独到之处。

前文在对等级制度的讨论中提出军队是森严等级制度的典型之例，大量有形协作中产生的问题都因等级制度的存在得到化解。但是，“海豹6队”及整个特种部队，因为没有等级结构而更显卓越。特种部队中没有列兵也没有下士。特种部队并没有军队中典型的垂直等级结构，这也是其特殊之处。特种部队代表了“领袖型组织”，决策必须集思广益，每个层级，都有话语权，能够表达自身意见，并被鼓励对他人的意见做出评论。

人工任务在瞬息万变的环境中需要集思广益。在这种情况中，等级制度往往会诱发不堪设想的恶果。因为正是在这种环境中，处在等级底端的成员往往掌握了转危为安的关键信息。

找准平衡点：利用等级而不是扩大等级

如前文所述，等级制度可以帮助团队与组织密切协作、高效运转。但是在有些情况中，垂直而森严的等级制度会压制来自等级下端的声音，团队中的成员有可能会因此失去生命。那么要如何利用等级制度的优势、避免等级制度的恶性影响呢？

约翰·霍普金斯医院无意间发现了答案。当时，医院希望减少外科手术中的感染问题。每一场手术都存在风险，感染风险尤为常见。其中一种严重感染是由中心静脉引发的，这种感染会扩散至全身，极大地增加死亡风险。2001年，医院实施了一项新措施——提供简明的消毒操作规范核查清单，防止插入导管时产生感染。医院认为这能够行之有效地解决感染频发的问题。

然而这个措施并不奏效。虽然有了核查清单，感染率还是居高不下。为什么呢？问题就是在超过1/3的手术中，医生就算知道清单上的各项内容，仍会跳过其中的某一步骤。

因此，医院决定采取一项全新的措施。他们给手术队伍中的底层人员——护士，分配了新任务。如果医生跳过了核查清单上的某一步骤，护士就要介入询问。另外，护士还可以询问医生移除导管的时间。授权护士发表意见、指出问题，最终使得医院真正解决了感染频发的问题，挽救了更多生命。

哈佛大学商学院的艾米·爱德蒙森推广了一个简单而具有革命性的理念用以描述这个现象：在一个团队中，鼓励等级较低成员表达意见，即创造心理安全感。在心理安全得到保证的环境中，团队成员能够大胆询问不清楚的问题，指出显著错误，甚至可以分享新颖或者对立的想法。这样的环境能够减少犯错，催生更多创新思维。

在流动性低的等级结构中，心理安全感更重要。在军队或是天主教堂中，地位较低的成员至少拥有晋升途径。但是，护士基本上不可能成为医生。护士与医生之间刻板的界限使得双方在医护问题上的交流尤其困难，最终难以提升医护水平。这种严格的等级制度还有可能导致更可怕的问题：有一次，一名医生用简写“R.EAR”表示一种药物应该注入右耳（rightear）。但是，护士搞不清楚这个简写又不敢问，于是就按照自己对拼写的猜测把药物注入了直肠（rectally）。医疗过错确实时有发生，但是没有弄清楚情况而无条件顺从，发生医疗过错的概率更高。因为害怕向上层提问会招致歧视或者惩罚，很多人最后都会保持沉默，这是看似相安无事的最好选

择。约翰·霍普金斯医院却从管理层面上正式确立心理安全感：医院让护士负责核对这些清单，也就是直接授权护士，让他们监督医生严格遵照步骤进行消毒。

掌权者的日常行为往往能够决定一个组织是否能创造心理安全感。其实只需要简单的方法就能减少隔阂，创造出包容的氛围。掌权者可以公开询问他人的意见，减少大家发表个人见解的担忧。另外，一些细微的举动也能够带来意想不到的包容氛围。例如，外科医生可以邀请护士参加医生的内部会议，这不但能够提升护士的地位，也能够帮助他们增长见识、拓宽视野。

何时能够利用等级制度、如何利用等级制度以最终获得成功的问题也逐步明晰。在复杂而多变的情况中要做出最佳决策，团队的领导者需要获得最全面且多样的信息。团队领导者或者组织者需要为权力底层成员创造心理安全感，才能确保所有的立场与观点都得到倾听与利用。在复杂的任务中，这些努力必将产生切实成效。

但是，团队中也需要有主事之人。在手术室中，外科医生主刀指挥手术进程。在面临战争的时候，总统决定召集或撤走军队。在团队进行决策之后，等级制度就应该发挥作用，协调每个成员的行动，以期成功落实集思广益之后做出的决定。

一个团队、一个组织如果希望获得更大的成就，就要学会在等级制度的强弱作用之间灵活转换，要认识到何种等级制度能够帮助团队更好地合作，增强竞争力。

简单的几个基本原则能够帮助我们减少利用等级制度时所产生的危害。利用等级制度，其实是在协调合作与自由言论之间寻找折中点。是压抑个性、实现协调，还是模糊阶层、广纳谏言？等级制度确实会诱发前后两者的矛盾。

这里提出几点规则，以期帮助大家衡量要强化还是弱化等级制度的力量。首先，在相互依赖程度高的体力任务中，协作更加重要，因此等级制度能够带来积极作用。但是在复杂多变的情况中，团队需要集体智慧才能进行明智决策。这时候等级制度会产生负面影响，甚至导致团队成员死亡。其次，领导者应该创造心理安全环境，鼓励群策群力、集思广益。最后，几乎所有的团队都需要领导者——设定目标，指挥方向，融合观点，一锤定音。

前文提到的设计公司IDEO完美呈现了这些规则的应用。进行创意工作时，IDEO会弱化等级制度的影响，鼓励公平参与，激发创新思维。这个阶段也需要一名领导者，但是他的工作主要是推动创意的产生。但是，在挑选、落实最佳方案时，IDEO就需要发挥等级制度的作用。集思广益之后就是身体力行。IDEO要借助等级秩序进行分工，协调合作。而在这个时候，领导者的工作就由激励转向指挥。作为一个团队，IDEO深知如何调节利用等级制度的影响。也正因如此，这家公司在设计领域一直立于不败之地。

前一章主要讨论了社会比较与权力对人类心理活动的重要影响。本章主要讨论了团队对等级制度的有效利用。下一章将会融合以上两点，讨论团队之间的等级制度，以及群体的社会地位对群体行为的限制。当女王很好，但是因为女性在社会上的权力不如男性，所以女王也面临着更多的束缚。

第4章　当女王很好，但是当国王更轻松

艾里斯·罗宾逊在其政治生涯中一直顺风顺水，平步青云。最开始，她是北爱尔兰的一名区议员，之后成为该区第一位女市长。2001年，她进入议会。在议会中，艾里斯的领导职位不断上升，直到成为北爱尔兰民主统一党副主席。

艾里斯私下的生活也十分气派。除了在贝尔法斯特的私人豪宅之外，她与丈夫在佛罗里达州有一栋房屋，在伦敦还有一间公寓。名爵和奥迪的敞篷车她换着开，时不时还会秀一下新买的奢侈内衣。

对于艾里斯来说，当女王的感觉真好。

而且，她和惠普公司的马克·赫德至少有一点相似之处——都对年轻的肉体无法抗拒。60岁的艾里斯看上了比她年轻太多的男子——年仅19岁的寇克·麦坎布利。艾里斯被情人迷得神魂颠倒，幽会期间，她从两个地产商处筹得5万英镑，帮寇克装修了咖啡店。

和马克·赫德的故事如出一辙，花销报告揭露了她的丑行。艾里斯不但非法筹集资金资助寇克，还与同为政府官员的丈夫涉嫌双倍虚报开销，甚至利用政府资金雇用两个儿子，还有女儿、女婿。

艾里斯最终被民主统一党除名。当女王真好……直到女王不好当。

前面的章节讨论了当国王的好处和代价，也讨论了权力如何使人狂妄自大，徇私枉法，最后身败名裂。而艾里斯的故事告诉大家，权力对女王和国王的影响大同小异。而且，我们的研究结果显示，权力对男性与女性的影响近乎是毫无二致。

我们在权力和性别差异上进行了大量的研究，最终发现许多性别差异本质上都是权力差异。

但是有一个矛盾之处。虽然权力对男性和女性的影响大同小异，研究却发现当国王比当女王容易得多。安·霍普金斯的故事也许最能说明这一点。

安·霍普金斯在普华会计师事务所（普华永道前身之一）呕心沥血打拼多年，最终等到了晋升为合伙人的机会。根据《时代》杂志当时的报道，霍

普金斯的晋升“十拿九稳”，这也不出所料。在担任助理期间，霍普金斯的工作时间和业绩都显著超过了87%的晋升候选人。她的第一个任务就是美国内政部的项目，一名合伙人称其表现“卓尔不群”，还认可她“项目管理技能优秀”。另外一名客户则称赞她“精明能干，雷厉风行”。美国国务院一名人员十分欣赏她的能力，还提出让她离开普华，到国务院工作。

然而，到了晋升投票的时候，推荐霍普金斯的合作人竟然没超过半数。她的申请被搁置，有待进一步审批。几个月后，她辞去了工作。

在普华表现出色的安为什么没能成为合伙人？

答案竟然是，她“惹恼”了一些高级合伙人。是什么惹恼了他们？强势激进的作风。她的一名同事总结道，她就是太男性化。她的部门领导甚至建议她：“走路女人一点儿，说话女人一点儿，穿衣女人一点儿，化化妆，做做发型，戴点儿首饰。”还有人让她放慢节奏，“不要管事太多”，“走路、说话、穿衣都要显得温柔一些”。

1983年，安发起性别歧视诉讼。这一经典案例被移交至美国最高法院，最高法院最终裁定霍普金斯胜诉。1991年2月，她以合伙人的身份在普华复职。大法官威廉·布伦南在撰写最高法院意见时称：“雇主反感女性员工锐意进取，而女性员工承担的工作又需要这种精神，这显然让女性员工进退维谷：积极进取可能会丢掉工作，不积极进取又做不好工作。这是毫无道理也难以破解的困局。”

最高法院的意见点明了当今世界女性在职场上进退两难的局面：她们如果不争强好胜就难以获得成功，但是如果她们自信满满、干劲十足，往往又会付出代价。安之所以能在业绩上一马当先，正是因为她胸怀大志、自信十足、锐意进取，而也正是这样的行事风范惹恼了她的许多同事，仅仅因为她是女性。这想来确实讽刺。

脸书的谢丽尔·桑德伯格鼓励女性要“向前一步”获得权力与领导地位。但是她也承认，女性争强好胜往往会遭到压制。当今社会肯定自信的男性，却否定强势的女性。人们的普遍期待与要求是女性应该温柔和善，但是这种期待阻碍了女性展开有力的竞争。

那么，组织、男性，还有女性本身，要如何消除这种让女性进退两难的局面呢？

要解答这个疑问，首先要认清性别差异本质上是权力差异，性别与权力紧密地交织在一起。我们通过探讨女性在锐意进取、行事有力的时候所面临的根本挑战，为组织、男性及女性提出建议，消除困局。

进入正题之前还有一点提示：我们能够意识到，本书是以男性的角度在探讨这个问题，在阐述这些研究时，我们尽量保持客观与敏感。希望效果不错。

男人并非来自火星，女人也并非来自金星

2005年，哈佛大学校长劳伦斯·萨默斯的一番言论掀起了轩然大波。在世界一流大学的理工学科中，为什么女性这么少？萨默斯认为，“在高级领域中，人与人的能力不同”，他同时指出，可能是能力问题而非“社会问题、歧视问题”最终导致了理科中男女比例不平衡的现象。简而言之，他的猜测就是男性生来具备理科优势，而女性并没有。

男性与女性的能力差别源自生理差异，这个观点也不是劳伦斯·萨默斯最先提出的。上百年来，这个观点在不同的时代以多种多样的表达方式呈现过。最常见也最普遍的一种概念或许就是男性与女性其实不是同一类人——这一观点在约翰·格雷的畅销书《男人来自火星，女人来自金星》中体现得淋漓尽致。

这里并不是要否认男女之间不存在生理差异。相反，我们要提出三点见解。

第一，性别差异远比人们所想的更细微。性别差异并不是非此即彼、非黑即白的。相反，男女之间存在很大的灰色空间。罗切斯特大学的哈里·赖斯分析了13000名实验参与者的数据，他发现男性与女性的共同之处远远比不同之处要多。

第二，在美国以及在世界上大部分地方，男性与女性之间确实在一个方面存在显著差别：在社会中所掌握的权力。虽然人类在推动性别平等的道路上取得了巨大的进步，但是直到目前，男性与女性仍然没有真正在公平的环境中竞争。因此，为了理解性别差异，首先要了解权力差异，了解为什么几乎在所有的现代文化中，男性的权力都远远超过女性。

权力差异的存在导致了第三点：性别刻板印象根深蒂固，束缚了女性的行为。男女行为模式存在差异，首先是人们对男性与女性有不同的行为预期。

这里利用一些数据来说明。2013年，在美国，女性的收入仅为男性收入的77%。在公司权力的顶端，男女不平衡的现象更为严重。2012年，在《财富》500强企业中，仅有4.2%的高层管理人员为女性，仅有17%的董事会成员为女性。这种失衡的现象并不局限于现有的企业，创业时女性也比男性面临的困难更多。哈佛大学的艾莉森·伍德·布鲁克斯研究了三个创业竞赛中的90个创业计划。她发现，即使在创业计划相同的情况下，68%的投资者仍选择为男性创业者提供资金，仅有32%的投资者会选择女性创业

者。

如果从萨默斯的角度看待这种差异，你会认为这是男女之间才能不同，技能不同。如果男性在数学和科学方面比女性优秀，他们得到工资更高的工作也无可厚非。而在一些标准化考试的数据中，男性在数学科目上确实超过女性。以美国历年进行的学术能力评估测试（SAT）为例。自1994年以来，男性在此项考试中的比分一直比女性高出33%～36%。乍一看，劳伦斯·萨默斯的逻辑似乎没错——因为“能力不一样”，女性在数学和科学方面取得的成就往往不如男性。

但是要弄清问题的根本还是应该进一步挖掘数据，分析数据。萨默斯将这个“数学鸿沟”归咎于生理差异，而意大利埃诺迪经济金融研究所的路易吉·圭索试图探索是否是权力差异带来的结果。于是，他搜集了2003年PISA（国际学生评估项目）数据，涵盖40个国家25万名15岁学生的成绩。仅看数据表面，会发现典型的男女成绩差异。

但是，路易吉进一步分析数据，他发现PISA数据中不同国家的男女成绩差距大不相同。是什么原因使得差距变大或者缩小？路易吉尝试用多种原因解释，最后发现这一差距其实和各个国家的性别平等程度有关（以政治参与度和女性经济活动两项数据衡量）。在性别平等程度高的国家，男女之间数学成绩并不存在明显差距，而在性别平等程度最高的冰岛，女性的数学成绩超过了男性。换言之，只有在女性缺乏权力的社会中，她们的数学能力才不如男性。但这又是为什么呢？

为了回答这个问题，需要在路易吉的研究上更进一步。如果权力带来了男性的数学优势，那么调整女性的权力感是否能够提升她们的数学成绩呢？美国西北大学琼·西奥的实验证实了这个逻辑。在实验中，女性通过回忆自己享有控制权的经历，数学测试的成绩得到提升。前文对权力的讨论指出，权力感能够帮助人们舒缓压力，增强自信，集中注意力。在数学测试中，权力感降低了女性的紧张程度，使她们更好地专注于考试。

这些数据指出，成绩上的性别差距并不是先天形成的。成绩差异往往反映出权力的差距，而非能力的差距。

性别平等文化的差异带来了广泛的影响，不仅仅是数学成绩的差异。世界上最流行的一项运动——足球——也是一例。自1993年起，国际足球联合会每年都会根据成员国的球队成绩和水平进行排名。在与英士国际商学院的罗德里克·斯瓦伯共同进行的实验中，我们发现即使在考虑人口与人均国内生产总值变量后，性别平等与女足的排名仍存在稳定联系。一个国家的女性享有的权力越大、机会越多，这个国家的女子足球队竞争优势也越明显。

从上述事例中可以看出，权力差距是性别差距的根本原因，影响男女能力的体现，包括在数学、运动等各个方面。那么你一定会好奇，谈判意愿和出轨行为这两类显著存在性别差异的问题是否也是由权力差异导致的？

薪酬与出轨

想象一下，你现在得到了新的工作机会。雇主对你表示欢迎，并告知你薪酬水平。你是直接接受，还是会跟雇主商量提高薪酬？

这个问题和你是男性或女性有没有关系呢？

卡内基–梅隆大学的琳达·巴布科克就提出了这个问题。在她的合著作品《女性不开口》一书中，她明确指出，女性薪酬只有男性薪酬的77%，原因在于雇主提出薪酬水平之后女性几乎很少再协商提薪。一项针对工商管理硕士毕业生的调查结果显示，52%的男生会协商提薪，而仅有17%的女生会协商提薪。其他83%的女生会默默接受对方一开始提出的薪资水平。

琳达进行了一项巧妙的实验，测试在完全相同的条件下女性协商提薪的概率是否低于男性。实验参与者被告知，玩一局拼字游戏能够获得3~10美元。游戏结束之后，每名参与者她都给了3美元。琳达并没有说明什么时候他们可以协商得到更多钱，她也并没有解释为什么给了3美元，没有对他们的表现做出评论。如果有人提出想得到更多钱，她就直接付予相应的数目，10美元为上限。不出所料，男女之间进行协商的意愿存在巨大差别：提出涨钱要求的男性人数是女性的8倍。这并不是巧合。在真实的职场中，男女行为模式同上述毫无二致。

不过，调节权力感带来的影响也存在男女差异。在同纽约大学乔·麦基合作的实验中，我们为参与实验的男性与女性都设定了以下场景：“现在，你被取消了航班座位。你会不会要求航空公司给你提供价值更高的乘机优惠或者升舱等服务？”当我们提前为实验参与者“设定”权力感后，无论是男性还是女性，表示会进行协商的概率都大大提升。也就是说，增加人们的权力感，能够使他们以男性的行为模式行动。

不过性格刻板印象中最让人反感的一个问题就是男性出轨概率更高。然而这并不是空穴来风，也不是电影宣传效果。大量研究表明，男性出轨频率更高，出轨对象也更多。对于这个现象有许多解释，但大部分解释归根结底都是女性要面临更高的生育成本，因此出轨概率低。换言之，如果意外怀孕，毕竟还是女性来承担后果。所以，按照这个逻辑，女性对性伴侣的选择更为挑剔，在出轨行为上也更谨慎。

但是，权力也会增加出轨概率——对男性女性都是如此。艾里斯·罗宾逊的故事你们已经看到了。再来看看科隆大学尤里斯·拉莫斯的一项研究结果。他对1561位职场人士进行了问卷调查，包括让他们以1~100衡量自己在组

织中的权力等级位置，然后询问他们的出轨频率（即他们多久有一次不忠的性行为）。

调查结果显示，权力等级越高，出轨概率越高。这也与我们的命题一致，许多人认为的性别差异本质上是权力差异。无论男女，权力等级对出轨行为的影响是一样的。

一系列的研究都表明，许多看似是性别差距产生的影响，其实通过调节权力感可以再现。换言之，男性与女性并不是来自不同的星球。男人并不是来自火星，女人也并不是来自金星。男人和女人都来自地球，他们的行为模式都受到了权力的深刻影响。

那么，性别差距既然本质上是权力差距，是否意味着增强女性的权力感就能够解决性别不平等的问题？第2章中提到了很多增强权力感的方法——回忆享有控制力的经历，聆听重低音且节奏感强的音乐，做出权力姿势。难道不能利用这些方法让女性同男性一样享有权力感，从而提升女性的表现？

答案并非如此简单。改变权力感只能解决问题的一半。女性群体拥有的权力少于男性群体，因此当她们希望在行为中展现权力时，面临一个障碍。安·霍普金斯的经历说明，在人们的预期中，女性应该包容一切，关心集体，谦恭温顺。这种行为预期导致了一个困局：当女性感受到权力，展现出控制力的时候，她们会招惹是非，付出代价。

进退维谷的困局

女性需要展现自信与行动力才能够有所成就，但是如果她们真的这么做，也有可能适得其反。做也不是，不做也不是。

要理解这个进退两难的局面，首先来看看两种不同的刻板印象。一种叫作描述性刻板印象，它指的是“一个人很可能会干什么”。另外一个叫作规范性刻板印象，即“一个人应该干什么”。女性尤其容易受到后一种刻板印象的束缚。在这种预期中，女性应该温柔、恭顺，不应该气势逼人，不应该要求得到更高工资。这种想法也体现在微软首席执行官萨提亚·纳德拉在2014年葛丽丝·霍普女性计算机科学庆典大会上的讲话中。他当时说道：“其实不是要求涨薪的问题，而是说你要认可公司体制，相信体制会给予你合适的薪酬。可能这就是不提出要求的女性所拥有的‘超能力’。因果轮回，善有善报。”事后纳德拉很快发表了道歉声明：“如果你认为自己应该获得涨薪，就开口提出来。”但是，他最开始的言论立场已经很明显：女性不应该开口。

规范性刻板印象及其带来的困境束缚了女性，使得她们无法有力竞争。

这个协商行为就是很好的例子。上文提到，在获得工作机会之后，女性很少会主动要求提高薪酬水平。哈佛大学的汉娜·雷利·鲍尔斯发现，女性在这方面保持谨慎是有原因的。她进行了多项研究，探讨当男性和女性表现强势会有何结果。即使男性和女性的行为完全一致，女性也会因为拒绝最初的提议、提出更高要求而付出代价。

学术界的一名女性就遇到了这个问题。2014年3月，一名女教授获得了位于纽约罗切斯特的拿撒勒学院终身聘书。和其他学者一样，她写了一封邮件，就新职位提出了自己的建议。在邮件中，她礼貌地回复道：“如你所知，我十分高兴能有机会到拿撒勒学院工作。如果贵校能够为我提供以下条件，或许更有利于我尽快做出决定。”在提出了自己的要求之后，信末她写道：“我理解也许有一些条件不太容易实现。期待进一步沟通。”

然而，令人意想不到的是拿撒勒学院并没有再就她的提议进行下一步协商。学校直接撤销了聘用邀请：“谢谢你的来信。遴选委员会就你的要求进行了讨论，另外院长与学术副校长也进行了复审。学校认为这些要求可能意味着你的意愿并不是在本校这类学院教学……因此，学校最终决定撤回聘用邀请。”美国知名网络杂志Slate在一篇文章标题中简洁地概括了这个故事的精髓：“女性协商：一问何妨？一问有妨。”

这位教授对自己的能力与才华有自信，也并不掩饰这种自信，所以她提出了自己看来应得的待遇。然而，她因此彻底失去了这个工作机会。

试想如下情形。你正在旁观一场面试。面试官问道：“你在高压环境下表现如何？”面试者回答：“在高压环境下，我的表现往往很出色。例如，在高中时期，我是校报编辑，每周我要负责一篇专栏文章，压力很大……但是每次我都完成得很好——有时文章特别出彩，我自己也很惊喜。我的老师也注意到了，而且对我的工作很赞赏。”

当看到这样的互动时，你会给面试者什么回应？研究发现，人们的反应取决于这位面试者的性别。罗格斯大学的劳里·拉德曼进行了一项实验，实验中她让性别不同的面试申请者陈述与上述完全相同的言辞。她发现，当一位男性面试者做出这样的回答时，他被视为能力强、有自信的候选人，旁观的实验参与者表示愿意雇用他。但是如果是女性面试者做出同样的回答，她会被视为不受人喜爱、不合适这项工作。

这个实验凸显了女性所面临的双重标准。明明是同样的行为，却得到了不同的理解：男性是自信满满，女性却是骄傲自大；男性是领导有方，女性却是颐指气使；男性是锲而不舍、坚持不懈，女性却是固执己见、强人所难。在《纽约客》杂志的一幅漫画中，一位女王向一位国王抱怨道：“为什么女人下令杀头就被当作是毒妇？”

这种双重标准并不只存在于职场。美国政坛最高调的夫妻档比尔·克林顿与希拉里·克林顿也深受其影响。1992年，比尔·克林顿蓄势待发准备竞选美国总统，他妻子成功的事业似乎成为一个问题。克林顿1992年总统竞选战略备忘录中解释道：“选民们由衷钦佩希拉里·克林顿的智慧与韧劲，但是一想到她是女人，心里总觉得膈应。希拉里应该表现出柔软的一面——幽默一点儿，随和一点儿。”简而言之，“在选民看来，比尔·克林顿娴熟圆滑的特质如果出现在希拉里身上就是无情冷漠”。比尔因为强势与韧劲受到赞许，希拉里却因为同样的表现让人反感。

不仅是男性歧视强势的女性，女性也如此。在汉娜·雷利·鲍尔斯的实验中，女性在协商中提出更高要求时，也会遭到同性的排斥，其程度不亚于男性。在劳里·拉德曼的实验中，女性和男性一样，都不愿意招聘强势自信的女性。女性会以同样的双重标准对待同性。将这一点体现得淋漓尽致的莫过于蜂后。

蜂后：女性排挤女性

相似相吸。一百多年来大量的社会科学研究结果都显示，人类更倾向于接近和自己相似的人。在招聘或者提拔员工的时候，人们往往会选择校友、同乡、志同道合的人，还有同性。社会学家将这种现象称为同质互动，也就是物以类聚、人以群分。

这一现象广泛适用于各个物种，但有一个例外——蜂后。等级制度的讨论中提到，蜂群是卓越超群的超个体，是合作行为的象征。但是，蜂群中存在一个例外，那就是蜂后——蜂巢的统治者——它们从不合作，而且竞争激烈。在竞争成为蜂后的过程中，它们的螯针可是要发威的。在同性的歧视中，掌权的女性（又称蜂后）对组织中下级女性可能最具敌意。蜂后往往会将同性视为敌人而非朋友。

凯莉·斯密斯就有着“被蜂后蜇伤”的经历。凯莉是一名顾问，供职于一家大型咨询公司。她聪明、年轻、心怀理想，而她的上司恰好是公司内为数不多的女性合伙人之一。一开始，凯莉满心认为能够同这样一位上司共事是一件好事，所谓见贤思齐。说不定这位合伙人还能够以前人之鉴帮助凯莉克服困难。然而事与愿违，凯莉非但没有感受到“楷模”的关怀与指导，反而有种腹背受敌的感觉。在很多会议中，凯莉的想法总是被笼统地否决掉，有些会议甚至直接将凯莉挡在门外。更让她意想不到的是，这位上司居然在背后说三道四，质疑凯莉的工作能力。

为什么凯莉的上司对她不屑一顾，刻意排斥，还要背后中伤她？因为，这位上司希望成为独一无二的蜂后。她希望打击凯莉的自信心，阻止凯莉成为公司合伙人，这样自己的位置才不会受到威胁。

当然，并不是所有掌权的女性都是如此。那么是什么因素铸就了“蜂后”？华盛顿大学的米歇尔·杜吉德多年以来一直在研究这个现象，到底是什么原因使得权力地位高的女性阻止其他女性与其共享权力？

米歇尔最终找到了“蜂后”形成条件。第一，“蜂后”是团队中唯一的女性，这让她有独一无二的存在感，因此她不想其他女性进入自己独有的堡垒；第二，“蜂后”存在于权力地位高的团队中，且团队能够提供社交与物质方面的利益；第三，“蜂后”专门针对实力强大、对自己地位产生威胁的潜在对手。

团队中唯一的女性，享有较高权力地位，专门针对极有能力的其他女性——三个条件都指明，形成“蜂后”的催化剂其实就是对于其权力的威胁。

因为害怕另一名女性夺走唯一的权力位置，蜂后不得不伸出螫针。

米歇尔进行了一系列实验证明“蜂后现象”确实会出现在职场。在其中一项实验中，参与者加入各所大学的遴选委员会。有一部分委员会权力地位较高（与大学里的上层领导有直接工作联系），还有一部分委员会的权力等级较低（与学生顾问共事）。另外，一部分委员会全部由男性成员组成，而其他委员会会有一些女性成员。所有委员会都被授予同样的任务，选拔一名新成员进入该委员会。每个委员会所面对的候选人都是一名男性和一名女性。有一些女性候选人能力卓越，而且考试成绩高于委员会中的女性成员，还有一些女性候选人表现平平。

实验结果印证了米歇尔的理论，当同时出现以下三个条件时，女性委员会成员选择男性的概率更高：第一，该女性为委员会唯一的女性成员；第二，该女性所在委员会权力地位较高；第三，该委员会面试的女性候选人成绩优秀。有趣的是这些女性委员很坦率地表达了自己的感受。实验中给出类似如下解释：“如果萨曼莎进入委员会，我的团队可能会更加重视她而不是我”，女性委员们都表示认同。

荷兰莱顿大学的内奥米·艾勒莫斯在学术界也发现了类似的“蜂后现象”。如果一名女性学者在某一领域获得成功时，这个领域中的女性仍然表现平平，那么这样的女学者很可能会成为“蜂后”。她们作为先驱取得了罕见的成就之后，就退回到自己的堡垒中，筑起高墙，阻止其他女性的进入。

这样的研究发现似乎令人沮丧，但是还存有一线希望。米歇尔·杜吉德发现，当女性在各自的岗位上获得安全感后，“蜂后”的“螫针”就消失了。有安全感的女性更愿意支持同性，即便这些同性会成为潜在的对手。

“蜂后现象”确实在日益减少。越来越多的女性成为领导者，催生“蜂后现象”的因素（例如高等权力地位团队中唯一的女性）就逐步消退。假以时日，“蜂后现象”会成为历史，成为心理学上的过去时。

米歇尔的研究也初步说明了卓尔不群的女性往往能够找到平衡，既能获得权力，又不过于彰显权力以免招致惩罚。

权力对男性与女性的影响是相似的，但是社会赋予女性的权力不多，而且针对女性的规范性刻板印象遏制了女性的进取，因此女性难以在行动中展现控制力。换言之，当女性想要向前一步时，往往会被倒推一把。

整个社会，而不仅仅是女性，必须一同努力，才能彻底摆脱这样的困局。而且，这方面确实存在很多积极影响。我们的研究显示，团体的性别平等程度越高，团体内的所有成员包括男性在内都会受益。所以，推动性别平

等事业会带来水涨船高的效果。

组织中的平等问题

现在想象一下，你是一家公司的首席执行官。你崇尚多元的企业文化，坚信企业成员无论性别与种族，都应该享有公平的机会，能够在企业的晋升阶梯上稳步攀登。那么你要做些什么呢？

你可能会提出建立多元化培训项目，许多有共识的领导者都选择了这一做法。你的目标在于让公司中的所有成员，尤其是白人男性，意识到自身存在的一些细微而难以察觉的偏见。你希望公司管理层人员能够重视这个问题，并利用各种方法应对偏见，以此创造公平的企业文化，建立公平的竞争环境，最终使得女性群体、少数群体能够得到更多的晋升机会。

这些都不错，只是这种项目存在一个问题：无效。

哈佛大学的弗兰克·道宾搜集了1971～2002年的美国公平就业机会委员会的数据，涉及708家私营组织。他发现，多元化培训项目根本无法增加管理层中的女性人数。而且，这些项目竟然还会减少管理层中的黑人女性人数。为什么？弗兰克认为，这种项目带来的回应最终引发了反作用力，大大超出其所能创造的积极影响。

那么如果多元化培训项目没有成效，还能做什么呢？组织可以通过以下几点创造出良好的职场环境，让女性向前一步的时候不会被反推。

首先，组织高层应该做出切实努力并且承担责任，支持并鼓励多元化。这种努力不应该仅被刻画成社会行为，同时应该凸显出支持多元化在商业层面具有重要意义。多元化不是口惠而实不至的宣传。研究显示，推动多样性的努力能够帮助团队和组织做出更好的决策，并获得更多利益。例如，2012年的瑞士信贷研究所的一项研究发现，相较于董事会成员全为男性的公司，董事会中男女皆有的公司股票业绩更好。得克萨斯大学达拉斯分校的辛·莱文在实验中也发现，模拟市场中的多元化程度越高，投机性价格泡沫越少；在亚洲和北美洲，多元化程度高的市场，股票的市场价格与实际价值的契合程度比其他市场高出58%。

那么领导层要如何提高多元化水平呢？研讨会没有用，但是建立专门委员会或者指派专门负责人能够起到很大作用。例如，德勤会计师事务所就创建了专门的委员会，负责分析并解决性别差距问题，同时还要监督结果，确保问责。普华永道的首席多元化官从公司合伙人中指派，作为高层领导之一直接向首席执行官鲍勃·莫里茨汇报工作。莫里茨说道：“机制很重要。多元化倡议的目标是提倡转变文化，而正式的机制传递出了有利的信

号。”弗兰克·道宾分析的就业数据反映，建立相关部门或者委员会果然能带来显著的效果：更多白人女性与黑人女性（以及黑人男性）得到了进入这些组织的工作机会。

另外一点就是建立工作网络互连项目和导师计划帮助女性群体和少数群体。这些项目应该具有包容性且有领导层的参与才能有所成效。例如，普华永道最近要求全部2700名合伙人各自承担至少三名正式员工的导师职责。这种社交联系不仅能够建立互信，同时能够增加获取信息、赢得机会的渠道。在这些项目中，积极进取的女性员工能够接触男性与女性高管，获得一些实用的管理经验，更好地管理组织。而弗兰克·道宾所分析的公平就业机会委员会数据也显示，这些项目在增加白人与黑人女性管理层人数上有一定作用。

最后关键一点，招聘及晋升体制应该公平公正。知之非难，行之不易。英士国际商学院的埃里克·乌尔曼进行了一系列研究，为解决这一问题提供了线索。在其中一项实验中，埃里克让实验参与者评估应聘警察局局长的两位候选人。每位候选人各有一项优势：其中一位学历更高，另一位工作经验更丰富。他调整了候选简历中的性别，一半评估者看到的两份简历为男性候选人学历更高，女性候选人工作经验更丰富。另外一半的评估者看到的简历为男性候选人工作经验更丰富，而女性候选人学历更高。当评估者看到男性候选人学历更高时，他们会选择他并且声称教育是最关键的评估标准。另外一半评估者看到女性候选人学历更高，但他们依然选择了男性候选人，并认为工作经验更重要。评估者只关注对男性候选人有利的一条标准，性别歧视就是这么产生的。埃里克进行了另外一项实验，评估者要先说明最重要的评估标准，然后再看候选人的简历。这样，性别歧视的结果消失了。埃里克及其他研究证实了提前建立标准的重要性。一旦标准建立，就需要在决策中公开透明地贯彻这些标准，做到这一点就能够有效减少性别歧视、促进多元文化。

前文中提到，女性在社会中的政治与经济参与水平提升后，数学能力的差距就消失了。同样，当组织文化能够提升女性的参与度时，女性群体也会进步。弗兰克·道宾的实验数据显示，企业高层的女性占比增加，其他女性进入管理职位的概率也会增加。米歇尔·杜吉德的研究显示，当越来越多的女性进入上层职位，“蜂后现象”就会逐渐消失。提高女性的晋升机会不仅减少了来自男性的歧视，也减少了女性之间的歧视。

但是女性不应该是推动性别平等的唯一力量。推动性别平等看似是一个零和竞赛——女性获得更多权力，男性必须要放弃一些权力，然而这个逻辑本身就存在错误。性别平等能够创造出更多的资源，女性与男性都将得益。

前文讨论国际足联数据时提到，在性别平等程度越高的国家，女子足球队的成绩越出色。我们与英士国际商学院的罗德里克·斯瓦伯合作进行的实验发现了更为惊人的现象：在性别平等程度高的国家，不仅女足队伍水平更高，男足队伍也更出色！

为什么？重视女性平等的国家往往也更关注社会各个方面的平等。这种认知让整个社会和企业能够充分发掘人才。这和我们的实验结果一致：性别平等程度高的国家，男子足球队成绩更好，因为更多优秀人才能够进入队伍。

西班牙在近些年大力推动保护女性权利，反映出提倡性别平等的文化不仅提升女性的地位，也提升了男性的地位。1939~1975年，独裁者弗朗西斯科·佛朗哥统治西班牙期间，性别不平等深入体制之中：女性不能开立银行账户，不得申请护照，甚至在没有丈夫的准许下不得签订合同。

佛朗哥去世之后，性别平等的风气逐渐传遍西班牙。在性别赋权测量中，1990年西班牙的得分是40（满分为100），仅12年之后，西班牙得分迅速上升至70。而在2008年，西班牙的女性内阁成员数超过了男性（9名女性，8名男性，其中包括西班牙首位女性国防大臣卡梅·查孔，这在欧洲国家也是首例）。另外值得关注的是内阁中还有一名是平等事务部部长，体现出西班牙从体制上致力于促进平等，创造公平的机会。西班牙曾经十分崇尚男权文化，“大男子主义”最初就来源于西班牙语。不得不说，这一体制上的转变是男女平等事业中的里程碑。

也许正是性别平等的进步，带来了男性运动队伍的黄金时期。2010年，西班牙男足史上第一次赢得世界杯；阿尔伯托·康塔多在环法自行车赛中成功卫冕冠军；拉菲尔·纳达尔连续夺得网球界三大比赛冠军——法网、温网、美网。世界杯夺冠队伍的平均年龄为26岁，康塔多当年27岁，纳达尔当年24岁。所有男性都是在佛朗哥政权结束后出生的。

西班牙首相何塞·路易斯·罗德里格斯·萨帕特罗恰如其分地概括了这一转变。他表示：“最不公平的统治就是一半人民凌驾于另一半人民之上。女性获得平等，整个社会就更加文明、更加包容。”

组织也能够采取一些简单的做法创造更公平的环境。这些措施可能表面上是帮助女性，但实际上会使人人受益，包括男性。谢丽尔·桑德伯格和亚当·格兰特讲过这样一个故事。当时电视剧《盾牌》正在开会讨论剧情创意，制作人格伦·马扎拉发现两位女编剧在讨论中很少发言。于是制作人把她们两位拉到一边，鼓励她们尽量多发言。两位女编剧笑了，回答道：“好，你一会儿看就明白了。”在下一环节的讨论中，格伦马上注意到，女编剧发言的时候经常被打断。格伦马上给讨论制定了一条新规则——不允许打

断发言。规则适用于在场所有人，男性和女性。新规则落实后，女编剧有了更多空间表达自己的想法，而且给团队整体带来了更好的故事构思。这一规则创造了公平的环境，提升了团队整体的表现。

平等不但让社会与国家更加宽容，也更加进步。教室、运动场、群策会、董事会，平等的文化使得一个团队更具竞争力，超越没有平等意识的团队。性别平等，合作与包容会提升群体智慧，带来更好的成果。

律师，熊妈妈，为自己发声的力量

组织与个人都应该采取措施，让女性能够大方展示自信与能力，而不被束缚或惩罚。然而，性别歧视完全消失的时代仍没有到来。女性能够做些什么防止自己陷入困局？

在规范性刻板印象中，女性应该合群、富有合作精神。这显然约束了女性的行为，但是这种刻板印象有一点值得利用：当女性为他人发声时，即使展现出强势的态度，也不会遭到反推。通常，女性很少为自己的利益提出更高的要求，但是女性时常会为他人展示出强势、好胜的一面。人道主义人士特蕾莎修女竭力筹款的行为就得到了大力赞扬。她获得肯定的原因就是她在为他人的利益提出要求。

哈佛大学的汉娜·雷利·鲍尔斯和得克萨斯大学的艾米莉·阿曼那图拉也有相同的发现。当女性为他人争取权益时，会产生两个现象。首先，她们的谈判表现更加强势，谈判结果也更为成功，同男性不相上下。其次，虽然她们态度强硬，却没有遭到反推。

在某些行业中，为他人争取权益是工作的精髓，譬如法律界。不足为奇，强势的女性律师遭到反推的概率远远低于其他行业的女性。马凯特大学法学院的安德莉亚·施耐德在一项实验中要求律师在谈判之后彼此评估表现。评估结果中，没有出现性别差距，女性与男性的谈判能力水平相当。安德莉亚认为，律师执业的本质影响了这一结果。因为在人们的预期中，律师就应该是势压全场、充满自信，为他人利益全力以赴。所以女性律师不会因为强势而遭到反推。

另外一种自然行为也认可了女性的强势，女性也不会因此遭到反推，那就是母亲保护孩子的利益。英语中还有一个专门的表达叫“熊妈妈”。母亲在保护自己的孩子时，强势甚至是激进的行为都会得到理解。

乔治城大学的凯茜·廷斯利认为，女性也可以利用这一技巧为自己争取权益，关键在于要将集体与个人的利益结合在一起。凯茜将这种行为称之为“为我们发声”。“为我们发声”让女性通过倡导群体利益从而为自己争取利益，例如为整个部门争取奖金。在这种情况下，她们的强势行为不会招致惩罚。

找准平衡点：无视性别，消除性别歧视

一家公司，一个国家，从体制上落实性别平等能够提升女性与男性的竞争力。但是，仅凭政府与企业的努力远远不够。许多性别歧视往往根深蒂固又难以察觉。作为个人，无论是男性还是女性，需要如何消除思想中的性别偏见呢？

首先，应该忽略性别的存在。交响乐团正是如此落实的。在美国，当乐手参加乐团的面试时，他们会在屏风后面进行表演。这样的面试模式排除了性别因素的干扰。哈佛大学的克劳迪娅·戈尔丁发现，这种盲选方式将女性乐手入选概率提升了300%！1970年之前，交响乐团中的女性人数不超过10%。盲选方式落实之后，现在交响乐团中女性人数接近50%。而且，为了确保面试官真正消除性别因素，面试过程中还有一项着装要求——乐手面试前要脱掉鞋子。为什么呢？因为高跟鞋“噔噔噔”的声音可能会暴露性别。为了确保盲选完全排除性别因素的干扰，这些志在入选的乐手们需要脱掉鞋子，到屏风后面接受面试。

另外一个忽略性别因素的方法就是专注于数据，而不是一些主观因素，例如受欢迎程度和其他人际因素。在前文的事例中，如果普华会计师事务所专注于数据，他们会发现安·霍普金斯的工作时间更长，也创造了更高的收益（超过400万美元），显著超过了当年87%的候选人。在事实面前，刻板印象与双重标准便难以影响评选的结果。客观、可量化的评估标准能够创造出更公平的竞争环境。

但仅看数据仍然不够。前文提到了面试警察局局长候选人的例子。当面试者提前知道候选人性别时，他们会转变标准（或有意识或无意识）。但是，只要提前选定了标准，这种歧视结果就会消失。所以，建立规范的程序与标准，能够帮助人们在得知性别的情况下依然做出更加公平的决策。

将以上几点综合在一起能够帮助公司、管理者、团队领导让更多有实力的女性（以及男性）得到晋升机会。首先，在进行晋升决策以及获得候选人的相关信息之前，遴选标准必须先建立。第二，在有可能的情况下，避免任何与性别相关的因素，专注于候选人的客观数据。正如交响乐团面试的例子，消除了性别因素的影响，面试官的注意力得以完全集中在音乐演奏上。

当然，性别因素和主观因素并不是时时都能得到排除。在一个现场演讲中，能够让演讲人站到屏风后面、变音演讲吗？这不太可能。有时候，遴选标准确实会涵盖主观因素：一个好的现场演讲要如何量化呢？在这种情

况下，如何确保女性不会被双重标准所限制呢？

在心理上给对方变性！具体怎样做呢？当你是面试官的时候，问自己如下问题：如果是一名男性做出同样的行为，我的反应是一样的吗？这听起来很傻，但是得克萨斯基督教大学的查尔斯·洛德发现，这种思维模拟确实能够帮助人们挣脱双重标准的束缚。

综上所述，在争取稀缺资源方面，权力较少的群体，例如女性，往往面临不易觉察的歧视与惩罚。但是，有时候弱势群体也会遭到公然羞辱，如诽谤或谩骂。下一章将会讨论姓名的力量，以及展示语言与昵称如何让人们交友或树敌。

第5章　名称的作用

“我们的孩子在一个人认真学习吗？”（Is our children learning？）当乔治·布什总统用英语问出这个问题时，夹杂着一个明显的语法错误，也再次印证了人们对他的一个看法：第43任美国总统的英文不好。

其实乔治·布什对文字很有一套。他非常善于与人拉近距离，其中的一个重要因素就是对语言的把握十分到位。不过他的独到之处不在于修辞（或语法），而在于昵称。乔治·布什其实是一位绰号大师。例如，他把副总统叫作“大人物”，把国务卿称作“大师”，把两位来自加利福尼亚州的女性参议员称为“阿里”和“弗雷泽”（美国两大拳王）。另外，他还给其他国家的领导人也取了昵称，不论敌友。例如，英国首相托尼·布莱尔的昵称为“大胜利”，俄罗斯总统弗拉基米尔·普京的昵称为“小普”。

在乔治·布什看来，昵称是开展合作的工具。当他给别人起昵称的时候，拉近了与这个人的距离，建立了重要的纽带。朋友之间的称呼，也可以拉近距离，增进感情。

但是，并不是所有人都能利用称呼结交朋友。有一些称呼会成为伤害他人的工具。在童年时期，大家都有听过这样一句话，“棍棒和石头会打断我们的骨头，但是言语决不会伤害我们”。其实不然。恶人多会利用言语作为武器。言语伤人，而且伤人不浅。

在某些情况下，言辞甚至会杀人。蕾切尔·艾姆克的悲剧就是一个例子。生活在明尼苏达州的蕾切尔刚升上初中，开学后的几个月里一直遭到欺负。她从来没有和男生接吻，但是同学们都叫她“荡妇”，甚至还在她的体育课更衣箱上喷上了这个词。还有几周暑假就要到了，但是蕾切尔已经承受不了这样的生活。年仅13岁的她在卧室里结束了自己的生命。

名称有时候可以拉近人与人之间的距离，有时候却会让人受到欺辱。要在社交生活中游刃有余，应该知道什么时候可以用什么样的名称，如何利用这些名称。同时，当遭到负面称呼的欺辱甚至诽谤时，要知道如何应对，如何保护自己。

这里的关键一点就是名称的含义并非一成不变。一个名称的含义有很多，不同的使用者，不同的情境，不同的目的，会赋予同样名称不同含义。而且，名称的含义随着时间的推移甚至会发生巨大的转变。一个蔑称可能在过去意味着恶毒的谩骂，但之后也有可能变成示好的意思。英语中“nigger”（意为黑鬼）具有强烈的贬损意义，当白人使用的时候，尤其

显得冒犯失礼。但是现在非裔美国人之间相互以这一词称呼，代表亲切的关系。

正因为同一个名称的意义可以不断变化，所以现在用于伤害他人的称呼也有可能在将来被赋予积极的含义。即使是“荡妇”这样的称呼，也有可能被重新定义。

总而言之，言语很重要。物品、情感、经历等一旦被命名，就会影响人们的思维、感觉和行为。本章将会讨论名称（包括昵称、职业头衔、蔑称等）如何影响到关系。

名称是合作的黏合剂

人们一般很难给自己起昵称。为什么呢？

因为昵称具有社交属性，昵称代表着与另外一个人的关系，或者与一个群体的关系。所以，他人赋予的昵称持续时间更长。

例如，独行侠、冰人、笨鹅这些昵称因为电影《壮志凌云》而家喻户晓。但是，这些昵称并不是凭空而生。在现实世界的军队中，飞行员会被赋予飞行员代号，取代本身的姓名，而且代号还会被绣在制服上。军队各个分支会利用这些昵称作为团队的纽带，加强成员的团结。这些昵称形成了独特的团队标志，增进团队合作，增强凝聚力。

这种现象不只存在于军队之中。前文讨论过军队与天主教会有一点儿相似之处，即都拥有严密的等级制度。对于这类组织，一致的身份认同非常重要。军队和教会都会用称谓创造集体的纽带。在天主教会中，接受洗礼之后教徒会得到教会授予的新名字；教宗被任命之后，也会被赋予新的名字。根据犹太教的传统，当进入人生的一个新阶段时，往往需要更换名字。在伊斯兰教中，放弃其他宗教的新皈依教徒一般也需要更换自己的名字。另外，在名称这个问题上，男女学生的联谊会和军队也十分相似。联谊会的成员会被赋予特定的昵称，增强一致身份的认同。

其实，各种各样的组织都会利用昵称来增进团结。例如，沃顿商学院的本科生入学时会进行分组，每组都以货币命名，例如卢比、人民币、美元等。哥伦比亚大学的工商管理硕士入学时也会进行分组，每组指定一个英文字母。在新生教育期间，各组根据所得字母作为起始字母给本组起名字。例如，被指定字母A的小组会起名Aviator（飞行员）；下一届被指定字母A的小组可能就会起名AnimalHouse（动物屋）。同前文中的例子一样，昵称汇聚起团体情谊，使大家在茫茫人海中得以找到自己的朋友。

昵称在爱情中也起到催化剂的作用。对爱侣的昵称不仅仅是双方关系发展过程中产生的一种简略称呼，更是滋养感情的重要因素——这些名称会让伴侣彼此感受到自己是独一无二的存在，从而让爱情更加温馨甜蜜。

这些亲密的昵称有什么共性呢？我们分析了情侣之间最常用的250个昵称，绝大部分可以划归两类：食物与动物。有一些你可能已经猜到了，例如“蜜糖”“甜心”。在动物的一类中，常见的有“猫咪”“兔兔”和“熊宝宝”。为什么大家喜欢用食物和动物作为昵称？因为食物给人甜蜜的感觉，而动物让人暖意融融，想要拥入怀抱。

无论是情侣、大学生还是飞行员，昵称将关系之内与关系之外的人区分开来，从而强化关系之内的纽带。但是，区分人与人不同的语言工具并不只有昵称。另外一种工具是术语，或者是某个群体内部成员共用的表达，体现自己“知情”的表达。术语区分了“圈内”与“圈外”人。在相当长的一段时间内，首字母缩略词是创造术语的经典方式。

换言之，术语帮助群体建立独特的身份认同，促进群体成员进行高效的合作与协调。但是，术语也会使圈内外的交流变得困难，让圈外人产生被排斥的感觉。因此，很多教授会在课堂上做出“不允许使用术语”（NAZ）的规定。

另外，使用术语也会给圈外人留下“自以为是”的印象。两位法学院的学生在考试复习的时候用术语交流十分正常，这样的对话听起来自然而不造作。但是，如果一位法学院学生在与大楼门卫聊天时用起术语，这个学生说的话听起来就很令人厌恶。

也许你已经预料到，在本书中提到昵称其实是因为其与权力和地位有着深厚的联系。在情侣之间，双方地位平等（理想状况），使用昵称是双向的。乔治·布什和他的妻子都为对方起了昵称。但是在工作中，只有掌权者才能给级别稍低的人起昵称。理解这一点只需要在脑海中设想一下，给你的上司起个逗趣的昵称是什么感觉？肯定很奇怪对吧。

当然，级别稍低的人的确会给上司起昵称，但都是在私下进行。这种行为并无过错，然而有时候给掌权者起昵称（尤其是带有负面意义的昵称）会产生严重的后果。例如，艾奥瓦州的三位员工在邮件中将单位最高领导称为“霹雳游侠”，又将直接上司成为“少狼”。邮件被领导发现之后，三人被开除，而且不得获得失业救济。他们的工作单位是艾奥瓦州人权委员会，这一点想来有些讽刺。

利用昵称和术语能够传达出权力与地位的信息。但是，称呼也能够用于获得权力与地位，这类称谓又叫“职业头衔”。

为什么PhD希望被称作Doctor？

谁是真正的“doctor”？

在英语中，如果问“doctor”是什么意思，大家的回答基本一致：掌握现代医学、救死扶伤的职业，也就是我们常说的医生。

但是，“医生”并不是“doctor”这个单词的唯一定义。名词“doctor”来源于拉丁语中的动词“docere”，意思是讲授。最早的“doctor”其实是传道者，讲授《圣经》的人。不久之后，“doctor”又被引申为学者之意，即积累了大量知识、能够对他人进行教育的人。

当时教师和学者的社会地位不断提升，而自亚里士多德的时代开始，另外一种行业的社会地位却近乎止步不前——药学。例如，1348年黑死病肆虐英国，每三个人中就有一人因为该病死亡。其实疾病真正的源头是卫生问题，但是中世纪的药师仍然在用水蛭和草药医治患者。

正因为医生在这一时期并未得到太多尊重，于是希望借用地位象征来改善这种状况。因此，他们就开始称呼自己为“doctor”。

数百年之后，医生最终放弃了水蛭疗法，开始用抗生素治病救人。进入21世纪，医学界借助科学力量，大大提升了现代医护水平。当代医生创造出众多奇迹，“doctor”这一词也因医生这一职业大放异彩。

但是，如果你在英语国家的大学校园里散步，你会发现称为“doctor”的人不一定是医生。现在的高校一般都要求教师具有博士学位，即PhD（doctorofphilosophy）。大部分大学教师都被称为“professor”（教授），但是也有一些大学教师坚持让他人称呼自己为“doctor”（博士）。有趣的是这一现象在美国的某些地区更为明显。在美国东北部，教育很受重视，“professor”一词象征着较高的社会地位，会令人产生敬意，大学教师被称为“professor”并无不妥。但是在美国南部，“professor”一词并没有相当的分量，因此大学教师更愿意被称为“doctor”。

那么区别到底在什么地方呢？研究显示，当缺乏权力与地位的时候，人们更倾向于公开强调自己的职业头衔。在高校的网页上就可以发现这一点，新南威尔士大学的辛迪·哈蒙–琼斯发现，相比等级较高的高校，等级较低的高校在其院系网页上会罗列更多的教授。同样，如果一个教授的研究成果被同行引用的频率较低，这位教授会在自己的邮件署名中附注更多的职业头衔。

社会地位标志的使用在男女教授之间也有差别（前文提到，性别差异往往是权力差异的伪装）。卡洛塔·贝利是女性非裔美国人，是一名工程学教授。她曾在《纽约时报》的专栏文章中写道："我在课堂上做自我介绍时，我会说我是贝利博士，而且我坚持这一身份认定……我的一些同事可能会让人直呼其名……他们大部分是男性，基本上都是白人，所以他们有资本这么做。而作为非裔美国人，在白人和男性占据主导地位的工程学领域工作，我没有这样的资本。"另外，我们团队中某同事曾经工作的学校有这样一个案例。当时有一个四人教师小组，两男两女。两位男教授在给学生的邮件中都直接署名（不带姓氏，不带职称），而两位女教授在给学生的邮件中都会署名"某某教授"。在一些学校中，女性教授获得的尊敬不及男性教授（这种现象确实可悲而不公），职业头衔能够帮助她们获得应有的尊敬。

综上所述，"doctor"一词最初只是描述一种职业，而随着时间的推移逐渐被赋予了社会地位的内涵。但有时候，这个过程是反向进行的。称谓也会随着时间的推移被赋予负面含义。"纳粹"就是一例。最开始，"纳粹"只是代表德国的一个政党——民族社会主义党，和"民主党""共和党"这些名称并无二致。但是，这个政党因为种族至上主义和独裁专制政策闻名，"纳粹"后来就成为独裁专横的代名词。不久之后，"纳粹"又与大屠杀等残暴行径联系在一起。现在，"纳粹"代表极度严厉的斥责。称呼一个人为"纳粹分子"可以说是最严重的羞辱之一。

从这些例子中可以看出，称谓的意义会随着时间或地域的改变产生差异。有一些称谓（例如"doctor"）可以帮助人们获得社会地位，感受控制权，从而更有效地竞争。下一节将会讨论称谓（蔑称和诨名）也可以成为伤人的尖锐武器。

禁用词汇与改名换姓

荡妇、婊子、基佬。这些称谓令人厌恶。

因为这些称谓太恶毒，有些人会竭尽所能躲避这类咒骂以及与之相应的歧视。在20世纪50年代的一项美国大规模种族移民研究中，雪城大学的布莱恩·马伦发现当某一蔑称针对某一群体具有特殊的贬损意义时，这一群体的自杀率较高。马伦还分析了美国历史中长达150年的相关数据，他发现恶意的诨号会让其针对的群体遇到很多问题，包括在学生会被排挤、面临居住隔离问题、遭到就业歧视。

但是，上文也指出，称谓意义会随着地点与时间而改变。一个看似无伤大雅的词可能会在转眼之间成为蔑称。40年前，艾奥瓦州某一小学的三年级课堂上就出现过这样的事例。那是教师简·艾略特进行的一项著名实验。艾略特根据眼睛的颜色将学生们分为两组，然后她给蓝色眼睛的学生多种优待，他们的课间休息时间更长，能更频繁地使用饮水机，并且能够在就餐时取餐两次。在8岁的孩子看来，这些都是特权的象征。相反，棕色眼睛学生的待遇就类似于二等公民。

根据眼睛的颜色在班级中分组，各组成员成分都是随机的。但是这个实验产生了显著的效果。眼睛的颜色只是一种自然的生理特征，并不带有任何褒义或贬义。一天之后，一名男生在课间打了另一位同学，老师问他原因，他说："因为他叫我'棕眼睛'。"老师接着问他别人用这个称呼叫他是什么意思，他回答道："意思是我蠢。""棕眼睛"本来只是描述人的外貌，一天之后就变成了蔑称。

那么，当与贬义词语联系在一起时，人们应该怎么做？有一种做法就是无视，但这往往不奏效。父母可能告诉孩子在校园中不要理会流氓，但是大家都知道无视并不能真正让校园流氓与自己保持距离。

另外一个方法就是在交流中完全禁止某些冒犯的词语。脸书首席运营官、《向前一步》[注]作者谢丽尔·桑德伯格在2014年的时候就对这个策略表示认同。当时她分析了2008年女童子军的一项调查，提出要禁用"bossy"（形容爱发号施令、指挥他人）一词。她发现"8~17岁的女生会拒绝领导职位，因为她们害怕被贴上'bossy'的标签，令同伴们讨厌"。而且，"bossy"这个词在男女之间的使用频率存在差异：在各种书籍中，用"bossy"形容女性的频率是男性的5倍。谢丽尔·桑德伯格对"bossy"的一个看法得到本书作者的认同——这个词会阻碍女性获得成功。因此，她提出要禁用这一词，我们完全理解。但是，禁用一个词就能使其从一国的语

言文化中消失吗？

有时候确实如此。美国国家橄榄球联盟的华盛顿特区球队叫作“华盛顿红人”。这一名称对美洲原住民（即印第安人）具有冒犯意义。公众对于这个问题进行了长时间的讨论，知名网络杂志《Slate》于2013年8月8日宣布：“从今往后，Slate网站的文章中将不会再以‘红人’指代华盛顿的橄榄球球队。”其他一些新闻媒体也随之采取了相同的做法，包括著名新闻体育评论员比尔·西蒙斯也是如此。虽然球队老板声称“永远不会更改队名”，但是舆论的风向已经逆转了。也许“红人”这个队名很快就会成为历史。

但是，禁用一个词语并非易事，需要达成广泛的共识。所以还有一种做法就是重新命名。回顾历史可以发现，非裔美国人的称呼先是“有色人种”然后到“黑人”，后来是“黑色人种”，再到现在的“非裔美国人”。通过拒绝使用过去的称谓，创造新的称谓，非裔美国人逐渐摆脱了与旧称谓相关的负面信息，例如奴隶制、人种劣势等。

企业也会利用更名的策略摆脱污点。例如，穿越航空（AirTran）在遭遇几起曝光度颇高的空难事件后，更名为瓦卢杰航空（Valujet）；吸烟行为、烟草产品开始产生负面印象之后，以香烟起家的菲利浦·莫里斯公司（PhilipMorris）更名为奥驰亚集团（Altria）。

其实，数十年以来，企业也会利用更名策略营销产品。1977年，年轻的鱼商利·兰特斯发现智利渔民捕捉的一种鱼相当美味，但是名字有些倒胃口——巴塔哥尼亚牙鱼。他突然意识到，只要换一个名字，这种鱼就能够变得更加吸引人。于是，“巴塔哥尼亚牙鱼”变成了“智利海鲈”。美国食品药品管理局最终接受了这一更名，从此“智利海鲈”的销量一路走高。

更名策略不仅适用于企业，同样适用于个人。前文中提到的花样滑冰运动员坦雅·哈丁谋划袭击自己的竞争对手南茜·克里根，她的丈夫杰夫·格鲁力也是袭击案件的参与者，过后他将自己的名字改为杰夫·斯通。宾夕法尼亚州的前足球教练杰里·桑达斯基性侵多名男童，震惊社会。事件曝光之后，他的养子马特·桑达斯基及其家人更换了姓氏。

有时候，人们会主动更名以迎合大众的审美需求。许多美国演艺圈人士的本名带有家庭的种族渊源特色，后来则改用了艺名。例如，艾伦·康尼斯堡成了伍迪·艾伦，卡洛斯·埃斯特维兹成了查理·辛，娜塔莉·赫许勒成了娜塔莉·波特曼。我们希望，具有种族特色的姓名最终会褪去负面色彩，在将来的社会中，歌手布鲁诺·马尔斯就不必为了追求事业而放弃自己的本名彼得·埃尔南德斯。

甚至是立法界的人士也会利用这一策略。在过去很长一段时间里，美国政

府会对公民过世后的遗产征税。其实，这项税收的名称影响了人们的判断。政策顾问弗兰克·伦茨意识到只要将“遗产税”更名为“死亡税”，就能够扭转人们的看法。于是，他开始大力宣传这个想法。后来，他解释道：“长期以来，政坛人士和律师都在用‘遗产税’这个词。这么多年以来，这项税收也一直无法取消。公众不支持废除遗产税，因为‘遗产’听起来显得逝者十分富裕。但是我和其他同人突然意识到，这不是遗产税，这是死亡税，因为你是在对逝者的东西进行征税。废除这项税收本是难以实现的，（更名后）在民调中突然就获得了75%的支持率。”正是名称的转变促成了这一结果。

上面例子充分说明更名是强大的工具，能够帮助人们更有效地竞争。但是，当蔑称迎面而来时，更名和禁用词汇不见得奏效。那还有什么别的方法呢？

---

1. 《向前一步》中文版已由中信出版社于2014年10月出版。——编者注

将劣势转化成优势

蔑称的含义由人赋予，因此也可以由人再重新定义。某一（强势）群体贬低另一群体的蔑称被后者重新使用，并展现出以此为荣的姿态，这就叫作文化再定义。在这个过程中，与蔑称相关的负面含义因为被贬者的使用而得到改变。

“荡妇”一词本身充满着恶意与诋毁，一直以来常用于斥责女性私生活肮脏放荡，具有极其严重的负面含义。但是希瑟·贾维斯勇敢地站上风口浪尖，力图重新定义“荡妇”一词。当时，一名多伦多警官声称，女性“不要穿得像荡妇一样，以免遭到侵害”。贾维斯对此十分反感，并决定采取行动。她发起行动，希望人们能够摒弃指责受害人的这种想法。行动的其中一个内容就是将“荡妇”从蔑称转变为赞美！她组织了民众活动“荡妇游行”，鼓励女性大胆自豪地接受这一称谓。

另外一个相似的活动就是全球轰动一时的《阴道独白》。这一戏剧由多幕独白组成，旨在“赞美女性性征”。在全球不同地方，众多女性将其呈现给无数观众。其中一幕独白叫作“重新定义cunt”（英语中对女性阴部的低俗称呼）。《阴道独白》并没有被动接受这一词汇的贬损含义，而是积极改变与其相关的负面信息，从而赋予女性更多自信与力量。

除了禁用词汇之外，还可以重新定义词汇。正是出于这样的理念，有人对谢丽尔·桑德伯格禁用“bossy”一词的做法提出批评。《纽约客》杂志的玛格丽特·塔尔伯特表示，女性应该“重新定义‘bossy’一词，挖掘其积极向上的含义”。也正是基于同样的理念，20世纪60年代兴起了“黑即美”运动。该运动希望通过改变“黑”的含义，扭转作为黑人群体一员的价值观念。

在大众文化中，文化再定义的现象不胜枚举。在电影《8英里》中，埃米纳姆宣称：“我就是白人垃圾，我骄傲我愿意。”在电影《X战警：第一战》中，一名遭到迫害的变种人号召同伴时说道：“我们要夺回‘变种人’的称谓，这是一个值得骄傲的称谓。”文化再定义意味着这个称谓现在“归我们所有”，“我们”从恶人手中夺回了给自己的称谓。

在国家的政治舞台上，重新定义贬义的名称能够有力驱散与其相关的负面联想。2010年，时任美国总统奥巴马的《平价医疗法案》被共和党人戏谑称为“奥巴马医改”。共和党人想利用这一名称贬低医改计划。但是，在2012年奥巴马的总统连任竞选中，他坦然接受了这一名称。在竞选活动中，支持者在社交媒体推特（Twitter）上发送格式为“我喜欢#奥巴马医改#，因为……”的推文。在同米特·罗姆尼（共和党总统候选人）的第一

场辩论中，奥巴马说道：“我喜欢‘奥巴马医改’，这个名称不错，而且我越来越喜欢了。”总统先生将“奥巴马医改”一词收归自己所有，从而减弱其贬损的意义。

文化再定义还可以将冒犯或者羞辱的标志转变为自豪的勋章。例如，粉红三角形最初在纳粹集中营里被用于标记“性罪犯”，主要是男同性恋。多年之后，同性恋群体将粉红三角形再次利用起来，但融入了新的含义。他们将三角形倒转，尖角向下，将其从耻辱的象征转变为赋权的标志。费城男女同性恋工作组织的丽塔·阿德萨阐述了自己对于倒转粉红三角形的理解：“对呀，为什么不颠倒过来呢！这正好象征着我们的工作。我们的运动就是这个意思。就是要颠覆压制。”久而久之，正粉红三角形和倒粉红三角形都成了同性恋群体骄傲的象征。

在重新定义某一标志的过程中，这一群体的向心力也会增强。得克萨斯大学奥斯汀分校的詹妮弗·惠特森与我们合作的实验中发现，当人们用贬义的称谓标记自己所属的群体时，会有更强烈的身份认同感，与整个群体的关系会更加紧密。

当然，改变根深蒂固的文化含义并不能一蹴而就。奥巴马通过总统竞选活动重新定义“奥巴马医改”，而同性恋群体经过不短的时间才转变了粉红三角形的意义。但总而言之，再定义确实可以实现。

不过，在某些时候，蔑称的文化再定义过程也可以迅速实现。当一个词语的负面意义还没有完全定型时，扭转的过程可以迅速完成。罗得岛州某高中的礼堂中悬挂着一面写有祷告词的旗帜，该校学生杰西卡·阿尔奎斯特起诉该校违宪。法院最终判定阿尔奎斯特胜诉。2012年1月，就在法院宣判之后的一天，该州众议员彼得·帕伦博对阿尔奎斯特进行人身攻击，称其为“可恶小鬼”。作为回应，阿尔奎斯特将这一称谓“据为己有”。她将“可恶小鬼”印在T恤上售卖，为其大学学费筹款。不到4个月，阿尔奎斯特通过卖T恤筹得62000美元。

另外一个迅速扭转负面象征的例子发生在俄罗斯索契冬奥会上。在当年冬奥会开幕式上，有一幕是五个雪花要展开形成奥运五环，但是在正式演出时，有一个“雪花”没有展开。俄罗斯竟然没有将奥运会的象征“五环”呈现出来，而且还是在奥运会的开幕式上！全球各地的嘲讽与批评汹涌而来。

俄罗斯奥组委如何回应？其实，他们很有可能会采取针锋相对的态度，也可以强调自身其他工作都十分认真细致。但是，他们并没有逃避错误，而是将错误归于自己。在闭幕式的舞蹈表演中，五队舞者要表演奥运五环，当其中四队舞者展开成为四个圆环时，还有一队舞者紧靠在一起，惟妙惟肖地再现了开幕式上“雪花”的一幕。观众们对这个表演欣赏不已，他们欣

然大笑，掌声连连，网站上铺天盖地都是："是那一环！"奥运会开闭幕式导演康斯坦丁·埃恩斯特还特意设计了一款印花T恤——四环环环相扣，还有一个没有打开成环的小圆。

但是要注意一点，当某个贬义名称或者标志经过文化再定义之后，就由当初被贬损的群体"全权拥有"。即便这个称谓在群体之内成为骄傲或者亲密的象征，对于群体之外的人仍是禁忌。2006年11月17日，《宋飞正传》中饰演克默雷的知名演员迈克尔·理查兹付出了沉痛的代价才认识到这一点。在当天的单口相声表演中，理查兹用nigger斥责现场两位争吵人士。表演结束后，他遭到了痛骂。后来他不得不放弃自己的演艺事业。对于非裔美国人来说，对这个称谓的占有是自豪感的来源之一。非裔美国社会学家迈克尔·艾瑞克·戴森说道："我们其实已经'绑架'了这个词。"作家戴伦博特·布朗说道："在白人面前说nigger，我知道有些人会这么做，很大程度上是想提醒白人，世界上还有一些黑人能做而白人不能做的事。"

这种现象并不局限于这个特殊词汇。还有一个例子和篮球运动员林书豪（华裔美国人）有关。当时，他签约NBA纽约尼克斯队，成为该队控球后卫。林书豪的尼克斯首秀之后，ESPN（娱乐与体育节目电视网）在官网上发布新闻头条，标题为"穿盔甲的中国佬"（chink in the armor），英文中"中国佬"（chink）一词是过去对中国人的贬义称呼。因为这一标题，网站编辑被辞退。其实，林书豪高中时期曾用过"ChiNkBaLLa88"作为社交媒体账户名。但是关键在于，他自己可以使用这个贬义称呼自称，而他人使用时意义则完全不一样。

并不是所有的负面称谓都可以通过文化再挪用转变意义，但是勇于接受针对自己的负面称谓，其实已经大大削弱了敌对一方的攻击，将胜利握在了自己手中。

名称文化再挪用现象其实反映出更为广义的道理——承认自己的劣势，将劣势转化为优势。在索契冬奥会的开幕式上，俄罗斯人坦然接受自己的失误。同样，《别独自用餐》的作者、人际关系大师基思·法拉奇鼓励人们"承认工作中的不足之处，勇于面对，主动承认，接下来可能会发生意想不到的事情"。

以上例子说明敌对一方会利用各种机会贬低势弱一方，攻击他们的弱点。但是，勇于承认弱点，在心理层面与实际生活中都能够使其为己所用，化劣势为优势。

找准平衡点：巧用名称

在莎士比亚的小说中，朱丽叶问道："名称有何意义？即使玫瑰不叫玫瑰，依旧芬芳。"朱丽叶认为名称无关紧要，但她忽视了关键的心理因素。如何称呼一样东西影响着人们对其的感受——即便事物本质不变，但人的感受会变。因此，名称意义重大。

恰当的名称能够帮助人们有力竞争，也可以帮助人们从敌对关系转向合作关系。以色列赫兹利亚跨学科研究中心的瓦尔达·利伯曼利用巧妙的实验证明了这一点。她发现，游戏的名称竟然可以决定参与者形成合作还是竞争的关系。在研究中，参与者会进行一项二人游戏，两人如果进行合作就能够产生双赢结果。但是，游戏过程中双方都面临竞争诱惑，利用对方的合作意向为自己谋利。半数实验参与者参与的游戏名称为"华尔街博弈"，另外一半实验参与者则参与"共同体游戏"。两个游戏的合作与竞争动机其实完全一致。

在"共同体游戏"中，超过72%的参与者选择合作。而在"华尔街博弈"中，仅有33%的参与者选择合作。两个游戏的唯一区别在于名称不同。由此看出，名称确实不可小觑。恰当的游戏名称会促使人们进行合作，转换游戏名称可能会使人们展开竞争。

恰当的名称甚至可以帮助人们了解自身情绪，控制情绪。许多人在涉及个人表现的重要场合都出现过焦虑情绪。公共演讲、面试，有时候甚至是在卡拉OK唱歌，都会让人紧张不已。哈佛大学的艾莉森·伍德·布鲁克斯希望从名称的角度出发，帮助人们控制表现焦虑，高效竞争。在其中一项研究中，实验参与者需要演唱旅行乐队的《一直相信》。在另外一项研究中，实验参与者要拍摄一段演讲视频。两项实验中的参与者都感受到强烈的紧张情绪。

回想最近一次类似的紧张经历，你是怎么应对的？如果和大多数人一样，那么可能你会对自己说："冷静下来"，或者"深呼吸"。但是，许多研究发现，在焦虑的情绪中试图"冷静下来"很难奏效，而且往往适得其反。

艾莉森想出一个新办法。根据要求，有一些实验参与者在表演开始前需要大声说出"我很激动"，而不是让自己冷静下来。对比那些希望让自己冷静下来的实验参与者，前者在紧张的任务中表现得更好。"激动的"参与者们在演唱旅行乐队的经典曲目时得分更高（任天堂Wii游戏机测量），在数学测试中成绩更好，在演讲中展现出更大的自信，更具说服力（由第三方评估人员测量）。

艾莉森的实验有何特别？她并没有试图改变或者驱除人们所感受到的强烈的情绪，而是让他们重新解读这种情绪。当这种强烈的情绪被理解为兴奋激动，产生积极暗示时，人们愿意主动接受。而当这种强烈情绪被理解为焦虑，产生负面暗示时，人们则希望避而远之。

关键在于名称。选择恰当的词汇形容内在感受能够帮助人们应对情绪，掌控情绪，而不是被情绪击垮。

恰当的名称还能够帮助人们摆脱负面情绪，避免恶化为敌对情绪。大家都会有莫名其妙脾气不好的时候，怎么应对这样的情况？有一对伴侣，如果其中一方心情不佳，另一方就会问一句“你是有什么抱怨吗？”简单的问题，赋予了当前状态一个名称，把不可名状的负面情绪定义下来，化解了紧张气氛。用“抱怨”二字描述出抽象的情绪，使伴侣从敌对状态恢复到和睦的关系中。

加州大学洛杉矶分校的马修·利伯曼对这种策略的效应提出了见解。在压力之下，人脑中杏仁核活动会增强，而人们给情绪命名，能够使其活动减弱。换言之，辨识情绪，命名情绪，能够帮助人们处理情绪，摆脱负面情绪。

其实，应对不良情绪最有效的方法之一就是为情绪定性。如果下班回到家，因为工作的事情沮丧又恼火，可能会对伴侣或孩子发脾气。但是，我们和其他学者的实验都发现，辨别负面情绪，并找出引发该情绪的原因（例如因为工作上的事情，我很生气），能够大幅减少人们错误发泄情绪的可能性。人们一旦给情绪命名，并找出其产生的源头，就能很大程度上避免将（敌人引发的）负面情绪发泄到无辜的人身上（例如朋友）。

辨识情绪，能够增进与朋友的合作关系，将怒气转向敌人。但是，维系友情的纽带还需要一个关键因素：信任。下一章将讨论如何获得他人信任，转变竞争关系，建立合作关系。

第6章　如何赢得他人的信任？

保罗·罗尔斯出现在审讯室中，这一会面地点正合马歇尔·弗兰克探长之意。保罗的邻居窒息身亡，马歇尔非常确定凶手正是保罗。但是马歇尔要让保罗坦白认罪，而他仅有30分钟的时间。保罗自己肯定知道，如果认罪，很可能会被判无期徒刑。马歇尔怎样做才能让保罗承认自己的罪行？

你可能会想，马歇尔当然要威胁保罗，利用恐惧的力量逼迫他认罪。然而马歇尔并没有采用这种竞争的方式，他并没有展示出敌对的态度，反而把他当朋友般对待。

马歇尔坐下准备审讯保罗时，身体故意往对面靠得近了些。要开始谈话时，马歇尔朝向保罗，身体前倾，就像在和好朋友聊天一样。然后，他开始审讯。在电影中，探长往往开门见山、直入主题。但是马歇尔并没有这么直接。他开始询问保罗的家庭状况，他的父母亲，他的生活。

用马歇尔的话解释就是："我在和他交朋友……想让别人和你交友，需要让人开口说话，让人觉得和你聊天感觉不错。聊上了天你再开始进入主题。"不出所料，30分钟后，保罗开始"滔滔不绝地陈述自己的罪行"。

人们一般认为信任的建立过程十分缓慢，但是马歇尔在半个小时之内赢得了一名谋杀嫌犯的信任，而且保罗坐在审讯室里已经知道自己是嫌犯了！半个小时的时间，马歇尔几乎都用来和保罗建立谈话关系，而不是提出尖锐的问题使保罗产生戒备心理、针锋相对。

这个故事说明，即便双方关系中存在怀疑与恐惧，信任的建立也可以很快实现。但是另一方面，信任也可能转瞬即逝。伊丽莎白·乔菲对此深有体会。

伊丽莎白18岁时就和彼得·佩特拉斯基开始了恋爱关系。她深爱着对方，并为他改变了自己的宗教信仰，皈依东正教。两人终于将要迎来盛大的婚礼，伊丽莎白每天都过得飘然自得。

然而，就在婚礼前四天，伊丽莎白从梦幻的幸福中被拉回现实——彼得要求她签署婚前协议。根据这份协议，如果两人离婚，彼得将持有婚姻期间的所有财产，而伊丽莎白只能得到一份"安慰奖"：彼得会为每一年婚龄支付25000美元。

显然，伊丽莎白对这份协议厌恶至极。这种厌恶的情绪超过了她对彼得的

种种爱慕。她说：“他是一个好父亲，也是一个成功的商人。但是这份协议成了婚姻的障碍。”

然而，伊丽莎白不满的并不是婚前协议中财产分配的问题。这份协议的出现才是问题所在。她觉得协议象征着信任的缺失，这才是导致最终婚姻结束的根本原因。伊丽莎白后来回忆道：“我想，如果没有被迫签署的协议，现在我仍不会放弃那段婚姻。”她一再强调这和金钱没有关系。“我宁愿和深爱着我的人住在两居室的公寓，也不想和怀疑我的人住在豪宅里。我受够了。”伊丽莎白再也无法忍受缺乏信任的婚姻，最终她结束了这段关系。

在几乎任何一种社会关系中，信任都极其关键：幸福的婚姻、温馨的友谊、成功的组织，都离不开信任。如果人们不相信自己的伴侣、朋友或者商业伙伴，社会关系很快就会破裂。其实，人们在日常交往中几乎都需要一定的信任。双方信任程度越高，这段关系就越稳固和谐。从各个方面来说，信任其实是一种社交润滑剂。

相反，如果双方信任程度低，交往中就可能出现摩擦。人们会警惕被他人利用，不得不处处小心。最终，双方可能会暗自较劲，甚至剑拔弩张。如果双方总是心存疑虑或是害怕被利用，那就很难成为要好的朋友或者良性竞争对手。

这个道理不仅适用于个人，对于国家和社会也是如此。如果缺乏信任，国家内部、社会内部就难以形成有效的合作，难以在全球经济中获得成功。经济学家认为，国家的繁荣程度与信任水平之间存在联系。在互信程度高的社会中，经济能够繁荣发展；在互信程度低的社会中，发展往往受到阻碍。

一直以来，人们对信任有两点认识。第一，信任的建立过程是缓慢的；第二，互信关系一旦破裂，就像打碎的花瓶一样，基本无法修复。本章与下一章将会就这两个笼统的观点分别进行批判论证。然后，我们会提出建议，帮助读者学习如何快速建立互信，又如何修复破裂的信任关系。

微笑与养狗

罗恩·克莱因遇到了一个问题。他参与竞选佛罗里达州第22选区国会议员，而他的对手是现任议员克莱·肖。克莱的实力锐不可当，他已经连续13次当选该区国会议员，在一次选举中，他以63%比35%的选票优势大败对手。初步民意调查显示，克莱极有可能第14次当选。这也在情理之中。而且，罗恩在竞选拉票的过程中优势越来越微弱，因为他难以拉近自己与选民的距离。

他明明对各种政策问题了如指掌，却可能失去贡献自己智慧的机会。这是最令他沮丧的一点。在佛罗里达州议会工作期间，他在教育和刑事立法方面积累了大量经验。每每谈论到政策问题，他博闻强识，出口成章，但同时也冷若冰霜。所以，他的问题就在于没有温情的一面，这正是他难以和选民沟通的原因。

罗恩明白自己需要这方面的帮助，于是他联系了一家交流培训公司KNP。在一次会面中，KNP公司的团队让罗恩观看了自己的一次电视采访，然后询问他如何看待自己的表现。罗恩认为，有一些观点补充完整了当然更好，但整体表现他自己觉得还不错。

KNP的团队让罗恩再次观看同样的录像。不过这一次团队成员提醒他注意自己展露微笑的频率。这回看完录像，罗恩意识到："我从未微笑。"

让罗恩多展露笑容似乎是最简单的答案，然而这还不够。为什么？因为，假笑看得出来。罗恩需要发自内心地笑。只有这样才能让他人真正感受到他温情的一面。

KNP的团队想出了一个策略。他们发现，每当谈到自己的儿子，罗恩总能露出真挚的笑容。他的竞选经理布莱恩·斯穆特说，罗恩每次聊到儿子，"他就眉开眼笑"。于是，KNP的团队让罗恩在竞选演说时先谈谈关于儿子的事情，然后再回到政策问题上。虽然只是短短的几分钟，但是选民可以看到罗恩真诚的笑容，也得以发现他是一位爱意满满的慈父。

随着竞选进入最后阶段，局势开始扭转。罗恩不断赢得更多的选民支持。虽然一开始胜算微弱，但最终在竞选当日，罗恩赢得了选举。

研究显示，赢得信任的人往往展现出两个特点：温情与能力。试想你的一位朋友或者同事。这个人让人感觉温暖还是冷漠？这个人务实能干还是拖沓低效？人们总是愿意信任温情的人，因为他们总是关爱他人。人们也愿意信任有能力的人，因为他们说到做到、行事高效。

知道了可信之人的两种特点——温情与能力——对信任的认识也会不断提升。普林斯顿大学的苏珊·菲斯克认为，温情与能力是人们了解他人的重要因素。

如果让你回想一些本性温情的人，你第一个想到的应该不会是著名领导人。许多领导人确实高瞻远瞩，但他们往往也面若冰霜。所以，现在很多政坛人士，例如罗恩，会在竞选演讲中谈谈自己的孩子、自己的童年，或是轻吻现场的小孩，力图展示温情的一面。

同样，在美国，当电视机走入千家万户之后，几乎每位总统都会利用一种特殊的公关手段——养狗。奥巴马当选总统之前从未养狗，而且他的女儿玛利亚还对狗毛过敏。但是，入主白宫之后，他也养起了狗。和惹人怜爱、摇着尾巴的狗狗依偎在一起，人也会变得温情。这种温馨的画面当然能够帮助总统赢得更多的信任。

温情与能力影响着人与人之间的信任。罗恩·克莱因展现出了能力，但是他差点儿在选举中落败，就是因为他最初并没有展示出温情。大多数人往往只会展现温暖和实干中的一面。但是，如果要建立稳固的关系，必须将两点都展现出来。在交友的过程中，那些最受欢迎的人往往就是既能干又温情的人。

下雨了，真是抱歉

如果大街上一个陌生人走向你，向你借手机打个电话，你会怎么做？大部分人的第一反应都是不愿意。毕竟手机是贵重物品，而且还储存着大量的个人信息。你不会随便把手机交予他人，你只会交予你信任的人。

我们在和哈佛大学的艾莉森·布鲁克斯合作的实验中模拟了以上场景，以进一步了解建立互信的过程。在一个下雨天，实验助理在火车站走向那些刚刚进站的路人，然后向他们借手机。（每一次借手机都会分隔一段时间，这样路人不会发现实验助理还询问了其他人。）在借手机的时候，实验助理用了两种请求方式。其中一种情境他会说："我可以借用你的手机吗？我需要打一通很重要的电话。"在这种情况下，仅有9%的路人愿意把手机借给他。

在另外一种情境中，实验助理会说："下雨了，真是抱歉。我可以借用你的手机吗？我需要打一通很重要的电话。"这个开头看似有些奇怪。毕竟，下雨这种事人们也无能为力，抱歉似乎没有意义。但是，这种"多余的道歉"表示了你对他人的关心，展示了你的温情，从而赢得了信任。

在实验助理用"下雨了，真是抱歉"作为开场白的情境中，竟然有47%的路人愿意把手机借给他。比之前一种情境的成功率增加了400%！



在其他许多情境中，我们也发现了类似的现象。（例如，很抱歉您的飞机晚点了；很抱歉您遇上了堵车。）就算道歉看似多余，只要传递出了关心与体贴，就能够让人感受到温情，增加人们的信任。有了信任，即便人们知道自己有弱点或是害怕被利用，也愿意展现合作的态度。

在上述研究中，语言本身体现了温情。在交流中，有助于建立互信的不仅仅是语言。表达方式可能比表达内容更加重要。要传递出温情，非语言信息往往是关键。

我们再来回头看看本章开篇马歇尔·弗兰克探长和嫌犯保罗·罗尔斯的故事。马歇尔的言语很重要，他交流的方式也很重要。首先，他和保罗坐得很近，并且身体向保罗前倾，两人身体几乎能接触到。肢体接触其实是建立互信的最佳方式之一。人们很少会想到这一点，但是，握手、拥抱、拍肩甚至轻碰手肘确实都能有力地传递出合作意愿的信息。

同时，马歇尔探长与嫌犯之间展开了面对面的交流。在建立互信的时候，当面的交流十分关键。共处一处意味着对这一段关系的重视，也能够提高

注意力，进行更加全面的交流——其中就包括展示温情。

学生经常会询问我们一些关于就业的问题。我们给出的建议有一点是始终不变的：如果你喜欢这位雇主，希望雇主知道你珍视这段工作关系，那就和他当面交流。简单的一通电话比不上面对面的沟通，前者并不能完全传递出你对这段关系的重视。

所以，尽可能和他人当面交流。有时候，可能要搭一趟飞机。有时候，可能要多动动腿脚。但是，当我们做出这样的努力时，就表示我们珍视这段关系，从而建立起信任。

乘专机比不上开汽车

无论对方是选民、谋杀嫌犯、客户，还是上司，要赢得信任，展现温情很重要，但个人能力也是关键。罗恩·克莱因仅有温情不足以当选，他也必须具有政治实力。

人们在刚刚相识的时候，就会有意无意地开始衡量彼此的信誉。可能会有意识地关注一些明显的个人标识，例如学历、职业成就等。前一章对姓名与标签的讨论中指出，人们展示自信的方式之一就是借助称谓。正因如此，很多教授希望被称作“doctor”。

但是，人们无意识中也会辨认一些更为细微的暗示。那么，如何传递出这些细微的信息，展现实力，建立互信？其中一种方式就是使用正确的术语。换言之，要“言之有物”。我们时常告诉学生，在考试中应该运用正确的专业词汇，但是他们并不太接受。他们认为在考试中，理解清楚概念就好了，用“术语”似乎有点儿滑稽。他们的想法有一定道理。但是，术语确实很重要。正确运用术语能够确立专业身份——无论是律师、房产经纪人，还是理财经理——能够帮助提升自信。

除了术语之外，人们还会关注更浅显的信息。无论认可与否，在大多数领域，要展示能力，往往要在各个方面都显得有实力，包括驾驶的车辆、佩戴的袖扣。我们有一个学生对待这一点非常认真。在一次午餐会面上，他特意租了一辆劳斯莱斯，展示出成功人士的形象，看似和许多高端客户有往来，远超他本身的实际情况。他希望通过这种方式赢得会上重要客户的关注。最后他是否收获商业机会我们不知道，但这确实会令人印象深刻。

当然，在某一场合中体现信誉的暗示在另一场合不一定有用。提示信息应该与情境相匹配，以外科医生为例。如果你出现在手术台上，走进手术室的一名女性穿着手术服，立马会赢得你的信任。但是，当你需要维修汽车时，这时走进车间的人穿着手术服，你可能会觉得这个人无法修好你的车。手术服是一种“提示信息”，但与车间这个场合不匹配——出现在手术室中的手术服可以帮助建立互信，在车间的手术服显然无法实现这一点。

赢得信任还需要言行一致。在社会比较的讨论中提到一个例子，美国航空公司的管理层要求飞行员接受大幅减薪的决定，但同时又为高管们提供了丰厚的留任金，于是迅速失去了飞行员们的信任。伪善的人最不值得信任。

可能你们还记得，2008年，美国三大汽车公司的高管们前往华盛顿，请求

政府予以金融援助。他们表示公司濒临破产，财务状况陷入绝境，唯一的生存途径就是获得政府援助。他们急需数十亿美元的政府资助，否则只能彻底倒台。

三大公司的请求激起众怒。但是公众的愤怒并不是针对他们提出巨额资助的请求，也不是怀疑他们在进行欺诈。当时三大汽车公司的财务状况的确非常糟糕。问题在于，三大公司的执行官抵达华盛顿时乘坐的是各自公司的专机。他们被斥责为“伪君子”，信誉跌至冰点。（在第8章重建信任关系中会解释他们如何重新赢得信任。）

信誉对于个人很重要，对于各种机构也很重要。而且个人与机构之间可以相互提供信誉。例如，研究人员如果与高校、科学家同行或知名期刊有联系，他就能获得更高的信誉；职场人士如果在知名企业工作或是加入了专业组织，他也会获得更高的信誉。同时，这些机构的信誉也会提升，这种信誉就会成为竞争优势。

不仅商界如此，在国家层面也是如此。例如，一个国家如果拥有强大可靠的法律制度，经济往往也能够繁荣发展。其中一个原因就是人们信任法律体制，所以可以放心买卖、高效交易。

进行交易的能力甚至被视为人类的进化优势。穴居人比智人的力量大，而且大脑体积多10%，然而穴居人最终消失而智人最终进化为人类，有学者认为其中一个原因就是智人的交易能力。不妨回想一下人类历史上最伟大的发明之一——货币。信誉与信任在钱币的发明使用中起到了重要作用。在过去的很长一段时间内，人类一直以物易物。然而这具有很大局限性。例如，一个劳动者可能愿意接受以自己的劳动交换食物，但是地主或者另外一些人可能就不愿意接受食物这种所得。货币的出现解决了这个问题。

但是要想使货币有效流通，人们必须要信任货币交换，需要专门体制保证货币交换的安全。也就是说，社会的顺利运转、全球市场的公平竞争，都离不开享有信誉的体制。

“他们做了该做的事情”

建立可靠的体制成本高昂，维系这样的体制代价也很高。它需要人们的支持。尤其当这种体制带来了负面结果时，更需要人们客观的评判。对于奥尔顿·洛根来说，美国刑法体制确实带来了令人震惊的负面后果。

1982年，位于芝加哥的一家麦当劳餐厅遭到抢劫，一名年轻男子开枪射杀了一名保安。犯罪现场一片混乱，警察最后逮捕了奥尔顿·洛根。据目击者称洛根就是凶手。虽然奥尔顿声称自己是无辜的，却被判处无期徒刑。

杰米·昆茨和戴尔·考文垂两名律师清楚地知道奥尔顿是无辜的。他们十分确信这一点。两人签署了宣誓口供的书面证词，起誓奥尔顿清白，甚至还将文件做了公证。然后，他们做了一件特别诡异的事情。两位律师将证词锁在盒子里，又将盒子藏了起来。

为什么呢？

刑事法庭在审理奥尔顿的案子期间，一名叫安德鲁·威尔逊的男子因谋杀两名芝加哥警官被警方逮捕。这名男子向他的辩护律师杰米·昆茨和戴尔·考文垂坦白了之前抢劫麦当劳餐厅并射杀保安的罪行。但是，这个认罪受到了强大的法律体制保护。在美国法律体制中存在律师–客户特权。法律规定，客户与律师会面讨论的信息，律师不能向他人公开。律师–客户特权是为了保护被告的权利，确保他们能够得到最好的法律建议；而要让律师进行有力的辩护，被告应该向律师坦白所有信息。

杰米和戴尔知道奥尔顿是清白的。但如果他们泄露了安德鲁的认罪情节，就违背了律师–客户特权。倘若如此，他们就无法为安德鲁进行最有利的辩护，而且还会被取消律师从业资格。当然，他们也尝试劝说威尔逊自己全盘认罪，但是威尔逊坚持在他过世之前这条信息必须保密。

26年之后，安德鲁离世（他因为谋杀警官被判无期徒刑在牢狱中度过了余生）。杰米拿出当年宣誓口供的书面证词，奥尔顿终于洗清罪名，在54岁的那一天出狱。当奥尔顿走出库克郡立监狱时，他不禁潸然泪下。

26年来，杰米和戴尔锁藏秘密信息，奥尔顿也因此在狱中冤屈度过了半生。然而，回首往事，奥尔顿的姨母芭芭拉·康农说道：“我们并不愤怒。他们做了该做的事情。”这个法律体制让其外甥含冤入狱，为何她却能表示理解？很简单，因为她信任这个体制，她知道是原则问题迫使杰米和戴尔守住了认罪的秘密。

体制的有效运转离不开人们的敬畏。奥尔顿姨母的言辞也展示了人们对美国法律制度的尊敬，即便这个体制有时带来了负面结果。

本章已经讨论了温情与实力在建立信任中的作用。但是，是否存在过度展现实力的问题呢？有些时候，展露脆弱的一面是否能够带来益处？

弄洒咖啡：隐藏在脆弱之下的力量

在职业工作中，精神科医生往往面临一个严峻的挑战。与病人第一次见面时，医生往往需要尽快赢得信任，让病人能够倾吐内心最深处的秘密。精神科医生迅速建立信任的方法能够让我们进一步理解信任关系，不仅在心理学领域，在其他需要建立互信的领域也能够利用这种方法赢得竞争优势。

那么精神科医生是怎样做的呢？汤姆是之前参与过我们的高层管理教育的一名学生，他利用了一些出其不意的策略。上文曾提到，职场人士会通过强调或者展示自己的资质来赢得信任。但是，汤姆采用了一种相反的策略。他与病人第一次见面时，汤姆不会提他的执业资格，也不会谈他参与过的培训。他会故意弄掉铅笔，说一个冷笑话，或者弄洒咖啡。同样，其他医生在与病人第一次见面时，可能会告诉病人他们听力不好，还戴着助听器。他们为什么要这么做？为什么在与人初次见面时要指出自己的弱点，或是故意显得笨手笨脚？

要回答这个问题，先来看看得克萨斯大学奥斯汀分校的艾略特·阿伦森在20世纪60年代所做的一项经典实验。实验参与者要听一段面试录音，其内容是大学生候选人参加“大学生杯智力竞赛”代表队的选拔（在当时，代表学校参加该比赛是一项殊荣）。在面试过程中，“候选人”（配合面试官的表演者）需要回答50个难度很高的问题，同时还会分享一些个人信息。

实验参与者并不知道阿伦森及其团队刻意策划了四个版本的面试。在第一个版本中，“候选人”的答题正确率为92%。而且根据个人信息，这是一名优秀学生、大学年鉴的编辑，在高中时期还参加过田径队。

在第二个版本的面试中，“候选人”的答题正确率也是92%，但是在面试结束之前出现了一个小失误：弄洒了咖啡。实验参与者可以从录音中听出杯子和杯托碰撞、椅子刮擦过地面，然后“候选人”不禁喊道“天呐，我把咖啡洒到西装上了”。

在第三个版本中，“候选人”的答题正确率仅有30%，平时成绩中等，在学校年鉴编辑中担任校对，在高中时期希望参加田径队但是没有入选。第四个版本中“候选人”的表现与第三个版本基本一致，但是在面试结束前弄洒了咖啡。

每听完一个版本的面试后，实验参与者就给“候选人”评分。那么，他们最喜欢的候选人是哪一位呢？

可能你已经猜到，他们更喜欢表现优秀的候选人，而不是表现一般的候选人。但是，弄洒咖啡的现象会有什么影响吗？出人意料的是，在表现同样优秀的候选人之中，他们更喜欢有些笨手笨脚、弄洒了咖啡的那位。

许多研究都得出了同样的结果，也给出了同样的解释：精明强干的人犯一些小错误会给人平易近人的感觉。轻微出丑正好体现了人无完人的说法，也正是这样，他们才展示出了亲近与温情的一面。

同样，当你进入精神科医生的办公室，看到医生的各项学历、医学成就时，自然会钦佩他们的能力与才干。而这时候医生弄洒咖啡或者讲个冷笑话，暴露一些小缺点，会让人觉得医生也是凡人——这时常令人感到温暖。

这个策略十分有效，颠覆了人们对信任的一大认识，即信任的建立需要很长时间。有时候，暴露自己的缺点、弄洒一杯咖啡，可能在擦干咖啡渍的短短几分钟内，你就能赢得他人的信任。

当然，展露自己缺点的方式有很多。除了弄洒咖啡之外，也可以尝试分享一个小秘密或者出个小差错。参加高层管理教育的某学生在职场上一贯精明能干，但是总有拒人千里的感觉。她尝试了一种新办法：在发给同事的电子邮件中，她时不时掺入拼写错误和语法错误，试图展现自己常人的一面，温情的一面。果不其然，在采用这个做法之后，她的职场关系得到了改善。

但是，不是所有出丑都行得通。这里要强调阿伦森研究的重要发现之一。如果你想得到展示弱点所带来的益处，前提在于你已经树立了个人信誉。在实验中，弄洒了咖啡的优秀学生才让人觉得情有可原。再回顾罗恩·克莱因的例子：罗恩最终击败了在任国会议员，和他本身的实力密不可分。如果没有信誉，仅靠在演讲中谈谈儿子，并不能有效赢得选民的信任。还有上文提到的那位学生故意在邮件中加入拼写错误。但是在这之前，她已经充分展现了个人能力。

展露弱点也可能会带来的负面影响，所以要确保自己的缺点不会损害自身信誉。一定要注意场合。精神科医生弄洒咖啡，抱歉说一句“我总是手太笨了”，这样可以赢得信任。但是放在外科医生身上，效果就不同了。因此，暴露的弱点不能危及你希望树立信誉的领域。

只要已经充分展现了能力，让自己出糗也是一种展示弱点的方法，之前一位叫作JP·拉弗雷斯塔的学生就有过这样的亲身经历。几年前，他作为美国某汽车公司的联络工程师被派驻日本横滨的一家公司。当时，他是办公室里唯一的美国人，而且令他难过的是，在会议记录中他被列为外来人员，

而不是公司内部人员。有一天晚上，他和日本同事一起到市中心玩，他们一起吃饭、喝酒、到卡拉OK厅唱歌。那天晚上之后，在所有的公司正式文件中，他不再被列为外来人员，而是被罗列在公司当地员工名单中。

为什么唱歌跑调、透露秘密或者出小差错会赢得信任呢？可能大部分人都有过真实的经历，到卡拉OK厅唱歌很容易出丑。但是正是这种出丑有助于建立信任关系。如果你和朋友一起去卡拉OK，有时候你唱得越大声越跑调，喜欢你的人就越多。

出丑（例如卡拉OK厅的跑调表演）是展示弱点的一种方式。一起喝酒也能够建立合作关系，但是酒精所带来的益处与危害需要谨慎衡量。酒精会损害运动神经，影响肢体协调，而且头脑清醒时所能认清的问题也会变得模糊。也许在酒精的作用下，你会对上司说出一些不得体的话，然而酒精所带来的负面后果远远不仅如此。以下这个故事就说明酒精既能促进合作，也可能带来竞争劣势。

当年，波斯尼亚战争席卷南斯拉夫共和国，理查德·霍尔布鲁克带领谈判队伍希望能够让各方达成协议，彻底终结战争。在之前的一系列会议中，不同派系领导人始终无法达成统一意见，但理查德的决心丝毫没有动摇。在1995年11月的前三个星期，他将有关各方召集至俄亥俄州的代顿举行封闭式会议。

在前两个星期的紧张谈判中，他们解决了许多问题。然而，格拉日代城的控制权问题让谈判陷入僵局。谈判的最终焦点是连接格拉日代和萨拉热窝的一片走廊地区。这片区域将来会受到国际监控，问题在于塞尔维亚愿意让出多少土地和控制权。

11月17日，塞尔维亚总统斯洛博丹·米洛舍维奇和理查德·霍尔布鲁克坐在了一间特设的会议室中，准备敲定最后这一细节。这间会议室有两点特别之处。第一，这里配备了一幅波斯尼亚的高科技地图；第二，会议室中备有苏格兰威士忌。两人一边在波斯尼亚的虚拟版图上穿行，一边畅饮佳酿。霍尔布鲁克5年之后回顾："我清晰记得1995年11月17日自己身在何处。当天凌晨2点，在波斯尼亚的领土上'飞行'了4个小时，我们确定了连接格拉日代和萨拉热窝的走廊地区……最终，米洛舍维奇向我伸出手说'好了，就这样'，然后他敬了一杯酒，说'理查德·查尔斯·埃尔伯特·霍尔布鲁克'，我们已经认清了前路。"为了纪念当晚的佳酿，两人将走廊地区命名为"苏格兰威士忌大道"。

然而，在代顿与理查德·霍尔布鲁克对饮的当晚，斯洛博丹·米洛舍维奇还是大意了。在威士忌的作用下，微醺的米洛舍维奇竟然没有想到要在最后的协议中加入对自己的特赦条款。在协议生效后不久，米洛舍维奇被引渡

至荷兰海牙的国际刑事法庭，被指控犯下战争罪行。审判持续了5年，未等到最终的判决，米洛舍维奇就已在监狱中过世。

饮酒拉近距离，暴露自己的弱点，这些行为都能够展示出人们脆弱的一面，有助于信任关系。这个道理反之亦成立。拒绝暴露弱点会瓦解信任，削弱人际关系。

婚前协议正是一个典型。人们害怕在经济上受到剥削，于是寻求办法保护自己。但是在这个过程中往往会牺牲信任关系。伊丽莎白与彼得·佩特拉斯的事例证明了这一点。彼得拒绝暴露弱点，这成为伊丽莎白无法解开的心结，最后只能结束婚姻关系。

哈佛大学迪帕克·马哈特拉的实验也印证了伊丽莎白的经历。他发现，协议会阻碍信任关系的建立。为什么呢？人们达成协议以促进交易顺利进行。但是遵照协议、本分行事并不会赢得更多信任。因为，在旁人看来，他们是因为签订了协议才如此行事，所以他们仅仅是遵守规则，并不是牢靠可信。以婚前协议为典型的各种协议显示出自我保护往往会带来反作用，摧毁人们签订协议时最想获得的东西——信任关系。

本章已经讨论了影响信任的因素和建立信任的方式。引言部分已经提到，人类本性上就是群居动物，要在集体中生活和工作。在社会上进行有效的竞争与合作，人们不仅需要知道应该信任什么人，还要知道应该信任什么集体。最常见的一条经验法则就是信任自己的“同类”，警惕“异类”。人们或有意识或无意识地都会运用到这一点。其实，当下是否意识到这一点，只需要问自己一个简单的问题：这个人和我像不像？

为什么幸福的家庭却养育出恐怖分子？

奥马尔·哈马米来自一个温馨的家庭，他在亚拉巴马州乡村地区长大，父母分别是叙利亚移民和亚拉巴马州本地人。他参加足球运动，与姐姐和父母的关系都很亲近。他还会时不时到外祖父母的农场玩耍，在百无聊赖的下午剥豆荚、吃西瓜，享受田间的生活。

在学校里，奥马尔人气很高，大家都很喜欢他。他在大学二年级当选学生会主席，身边总是不缺朋友，女友也是学校里人见人爱的女生之一。

这样一位年轻人为什么会加入伊斯兰恐怖组织，参与斩首、石刑、剁手等残暴行为？芝加哥大学的罗伯特·佩帕认为，奥马尔从学生会主席变成恐怖分子反映出“利他主义的极端变化”。虽然奥马尔小时候参加过基督教会夏令营、到基督教堂做礼拜，但是在青少年时期，他在源自父系的伊斯兰教中找到了真正的意义。他逐步确定了自己信仰伊斯兰教的立场，从这个角度出发，他认为入侵伊拉克以及索马里的一系列事件都应该警惕。虽然奥马尔在美国长大，但是目睹伊拉克和索马里的穆斯林受到攻击时，他感同身受，并决意要行动起来。

有些人会认为恐怖分子生性孤僻、独来独往，其实不然。大部分恐怖分子的成长过程和奥马尔相似，家庭温馨，朋友众多。英国国家安全局（即军情五处）审问了众多定罪的恐怖分子，并对恐怖分子进行长期监视。他们发现，大部分恐怖分子都在温暖的家庭中长大，并且拥有很多朋友。在英国国家安全局审问的恐怖分子中，高达90%都被归类为“善于社交”的人。

英国国家安全局的发现与美国中央情报局秘密行动处的前特工马克·塞奇曼的研究结果完全一致。在阿富汗战争期间，马克作为驻外特工与伊斯兰激进分子有紧密的工作联系。回到美国后，他又进行了全面的恐怖主义问题研究。他和英国国家安全局有相似的发现，很多恐怖分子来自中产阶级家庭，家庭成员受过良好教育、有宗教信仰，家庭氛围融洽。在这样的家庭环境中成长，他们往往深切关心整个群体的利益，但是也逐步将群体外的人视作威胁。

也正因如此，有时候一个团体中最友善的人往往会将这个团体之外的人当作敌人。

在社会交往中，团体内需要密切合作才能和其他团体展开有力竞争，无论是在商界、个人关系还是生活的其他领域。这往往意味着关心并且信任自己团体的成员，并对其他团体的成员保持警惕。

但是，如何定义“我们”的团体往往难有定论。但是在大量关于团体的研究中，都出现了两点相似之处。第一，人们很容易就将自己定义为某一团体的成员。在一个实验中，一群互不相识的人被随机分成了红、蓝两队。不一会儿，两队成员就对同队队员产生了良好的印象，并对另一队成员形成了负面看法。当人们分配到红队，就要与“小红们”合作，与“小蓝们”竞争。

第二，团体之内的信任会煽动对其他团体的敌对情绪。卡内基–梅隆大学的塔亚·科恩分析了全球186个团体的数据，研究团体之内和互相之间的冲突。她发现，人们对自己的团体越忠贞，越容易支持对其他团体发动战争。

这些研究发现指明了合作与竞争的一个基本道理。一个团体中最具合作精神的成员往往针对其他团体具有强烈的竞争意识；个人与团体的关系越紧密，往往越倾向于将团体外的人视作威胁。同时，具有强烈竞争意识的个人也可以同时具有高度的合作精神。他们会与团体内的成员合作，与其他团体展开竞争。

所以说，要怎么团结两个交战群体？一个好办法就是给他们树立共同的敌人。

对威胁的感受会促进团体内的合作，也会诱发团体间的竞争。这个道理同样适用于联合有竞争关系的团体。而且，树立一个共同的敌人往往就是最有效的办法。从全球外交到董事会谈判，共同的威胁往往能够将看似难以形成同盟的对手转化为合作伙伴。

其实，美利坚合众国的成立从很大程度上说，就是通过树立共同的敌人来转变忠诚关系的方向。认识这其中急剧的力量变化，需要从美国独立战争爆发前的一场战役说起。18世纪中期，英法两国在北美殖民地的控制权上展开激烈争夺，两大殖民势力多年相持不下。英法双方都雇用了殖民地居民参加战斗。

英法争夺殖民地的第一场激烈冲突爆发于1754年，地点是现在的宾夕法尼亚州。当时，弗吉尼亚的一小队武装分子伏击了一支法军的巡逻队，大部分队员被击毙，其余被捕。其中一名死者是法国军官，他的死亡激怒了法国人。而英军武装分子的头目是年仅22岁、名不见经传的乔治·华盛顿。华盛顿遭到法国人的痛斥，指控其暗杀法国军官。这场冲突彻底点燃了英法两国之间的战争烈火，一烧就是7年。在战争中，华盛顿一直是英军的坚定支持者，也是法军痛恶的眼中钉。

20年后，华盛顿再次披甲上阵，然而这一次，敌方却是英军。在战争初

期，情势对美军十分不利。殖民地军队几乎方方面面都无法与英军匹敌。

乔治·华盛顿意识到，美军需要外援。但是，谁会愿意支持这场刚成气候的反抗运动呢？法国人！虽然法国人曾经无比憎恶华盛顿，但是他们对英国人更加恨之入骨。法国向美军提供资金、武器、兵力和海军舰艇，从而打败了他们最痛恨的敌人——英国人。最终，法国人赢得了对英战争的“胜利”，而美国殖民地人民建立起了新的国家。

当然，利用共同敌人转变忠诚关系的故事并没有就此终结。法国与英国上百年来都是宿敌，但是进入20世纪之后，他们开始应对共同的敌人，先是德国，然后是苏联。由此，曾经的敌人后来也成了朋友。

找准平衡点：信誉与人际关系

温情与能力是建立信任关系的关键因素。人们可以利用各种方式展示实力，例如自制凭证、行内术语。但是，仅有能力还不够。无论是参加选举宣传，还是进行高风险的谈判，展示温情十分必要。

本章已经指出，展示温情的一种方式就是对他人表示关心，或者分享自己的情感故事。还有一种方式就是刻意暴露自己的弱点，例如弄洒咖啡，或者唱歌跑调。

但是在商界以及个人生活中，能够采用的最佳策略之一其实是建立长久的关系。当单次往来变成频繁的互动后，合作得到加强，潜在的敌人可能就成为朋友。

泰国橡胶大宗商品市场的例子可以说明长期伙伴关系的重要性。橡胶在市场上销售的时候质量难以分辨，只有买回后经过处理，买家才知道卖家有没有真正花费时间和精力培育高质量的橡胶植株。

换言之，在买卖当下，只有卖家知道橡胶的质量好不好。所以卖家可以采用一种竞争方式：他们培育低质量的橡胶植株，节省时间和资金成本，然后告诉买家橡胶的质量很高。久而久之，买家就知道卖家不可信。最终，即使有卖家投入精力培育高质量的植株，心存疑虑的买家也无法再相信他们。在这种情况下，市场就会崩塌。卖家出售低质量的橡胶，买家也认定买来的橡胶质量不好。

然而在现实中这并没有发生。为什么呢？

长期伙伴关系解决了这一问题。买家和卖家建立了长期伙伴关系，而不是同陌生的生意伙伴进行交易。买家信任卖家，相信其橡胶质量。如果卖家欺骗了买家，将来的生意就会不好做。长期伙伴关系营造了互信的氛围，市场得以正常运转。

长期伙伴关系带来的互信基础还能促成更复杂的商业关系。1963年，菲尔·奈特觉得自己能够制造出比市面上质量更好的跑鞋。他寄了几双给自己的大学长跑教练，俄勒冈大学的比尔·鲍尔曼。菲尔当时是希望比尔能购买几双他的跑鞋，没想到比尔提出要成为他的生意伙伴。1964年1月，两人握手结成伙伴关系，建立了一家运动鞋公司。在合作早期，比尔负责拆开各类跑鞋仔细研究，设计出更好的产品。而菲尔则把跑鞋装在车子后备厢里到处售卖。两人彼此信任，简单的握手造就了历史上最成功的运动品牌之一——耐克。

但是，如果没有长久的伙伴关系怎么办呢？如果缺乏合作经历怎么办？人们往往可以依赖对方的经历。这就要说到信誉。

最近，我们在一座教堂前面看到一处标语："如果你的朋友与你说别人的闲话，那么他们也会与别人说你的闲话"。我们在此提出异议。并不是说这个标语不符合实际。但是它确实丑化了"闲话"。闲话可能会诱发竞争，带来伤害。但是，闲话也可以奖励信任，传递重要信息，稳固情谊。

闲话可以帮助警方破案，还可以惩罚利用他人的行为。因为闲话的存在，当有人们遭到背叛，他的朋友会听到。多伦多大学的马特·范伯格发现，人们可以不直接惩罚利用他人的人，而是利用闲话传播这个人的负面信息。人们通过闲话确认应该信任谁，躲避谁。简而言之，闲话帮助建立信誉。

大家都很熟悉俗旧的闲话形式，也就是教堂标语所警示的那一类。但是随着互联网时代的到来，闲话变得更加复杂，建立信誉系统也是如此。要认识这一点可以看看当下一件流行的事情——让陌生人住在自己家！

2008年，1700万用户通过爱彼迎（Airbnb）接待陌生人在自己家中住宿。很多读者可能已经知道，爱彼迎是一个业主网站，能够帮助短期租户找到合适的房东。当你将自己的房产信息发布到爱彼迎，其实就相当于向陌生人敞开了自家大门。这其中需要诸多信任！爱彼迎也认识到了这一点。信任是这家公司业务的基础。在其业务宗旨中也指出了这一点："爱彼迎是一个值得信赖的社区市场，帮助客户登记、发现、预订世界各地的私人住宿。"公司甚至专门就信任关系设立了宣传网页。

爱彼迎是如何在陌生人之间建立信任关系的呢？他们通过双向评估系统将"闲话"体制化。每一次入住结束之后，客人与房东都会相互评价。用户的得分就是个人信誉的体现。如果你的得分很低，将来你就难以找到新的住宿地，没有房东愿意出租给你。而且如果得分过低，你可能会被系统隔离。这样的系统激励主、客双方都要尽可能展示最好的一面。而且，这也使房东能够信任陌生人，不用担心贵重物品被盗或者家中环境被糟蹋。

近些年来，点对点网络服务不断涌现，其中就包括爱彼迎、亿贝（eBay）、优步（Uber）等。每一家公司的运转都要以信任与信誉为基础。之前提到，信任是所有经济体运行的基础。在联结陌生人的互联网公司中，信任更是必不可缺。和闲话一样，信誉系统也是不完美的，还有待长时间的改善提升才能真正解决很多信任问题。

本章中讨论了信任的建立。虽然信任能促进合作，但是无条件的信任（盲目的信任）会让人们在竞争中处于劣势，遭到利用。信任正确的人会让人获益，信任错误的人会让人遭殃。下一章将会讨论如何辨认可信的人并对

不可信的人敬而远之。

第7章　加强防范

他们终于拘捕到她。

她还没来得及说话，警察就给她戴上了手铐。她被带到了警局，其中一名警察厉声呵斥道：“你自己知道自己做了什么。赶紧坦白！”

希莫娜·苏马萨受到惊吓，慌恐万分。同时她也迷惑不解，完全不知道警方指控的是什么事情。她人生中从未预料过此情此景。

希莫娜曾经是摩根士丹利公司的分析师。后来她离开公司，经营自己的餐馆。作为一名36岁的单身母亲，这并不容易。但是她享受自主经营，享受掌握自己命运的感觉。但是现在，她竟遭到监禁，与孩子分离。

她得知自己因为冒充警察、进行了三起持械抢劫犯罪而遭到起诉，这着实让她大吃一惊。她是清白的，而且她也不知为何警方会认为她是嫌疑人。

希莫娜称自己是清白的，却被法院当即否决。而她的保释金竟需要100万美元。因为无法支付高昂的保释金，希莫娜被监禁长达7个月之久。在这期间，她的餐厅倒闭，房子被收回，与女儿的接触也极其有限。

不过在监狱中，她突然反应过来：“是杰里策划的！”

杰里是希莫娜的前男友，是一名私家侦探。他与希莫娜分手之后，曾经在一次与她的会面中因强暴女方被起诉。杰里要求希莫娜撤诉，但是她没同意，决意要通过法庭解决。

这件事情激怒了杰里，因此他决定狠狠地报复希莫娜。杰里不仅职业是侦探，而且特别喜欢电视剧《犯罪现场调查：迈阿密》和《法律与秩序》。这加剧了希莫娜之后的不幸遭遇。杰里利用职业经验和戏剧中的知识策划了一起大阴谋，堪比黄金时段播放的电视剧。他使得有关部门相信，希莫娜是犯罪分子，威胁着社会安全。

为了伪造希莫娜的罪证，杰里找了三个人向警方报案并提供虚假证词。这些证词按特定的时间出现，每一次的信息都比上一次更具体。杰里还向三名做假证的人展示了希莫娜的照片，并让他们开车经过希莫娜家以看清她的车辆。

第一位做假证的人向警方报案，声称一位印度裔女人伪装成持枪警官将其

铐锁并抢走700美元。

6个月后，杰里让第二位做假证的人向警方报案，声称他被两名冒充警察的人抢劫。这名做假证的人具体描述了其中一位劫犯，细节完全与希莫娜的信息一致。而且，他还提供了两条可以指证希莫娜的线索：当时劫犯乘坐吉普切诺基逃走，车牌号的前三个字母是AJD。

几个月之后，第三位做假证的人报案，情况基本相同。她也声称自己被假冒的警察抢劫，并提供了更为详细的信息。她称自己听到两名劫犯相互称呼为“西姆”和“埃尔维斯”。像之前做假证的人所描述的劫犯一样，这两人也是乘坐吉普切诺基逃离作案现场的。而且，这名做假证的人提供了警方最需要的线索——完整的车牌号码。

警方通过数据库搜索确定了吉普切诺基的车主是一名叫埃尔维斯的男士。而且，警方还了解到，在抢劫报案后的第二天，埃尔维斯将车牌信息改成了希莫娜姐姐的车牌信息。这就更加凸显了希莫娜的犯罪可能。因为这看似是希莫娜故意要隐藏什么东西。

看起来，希莫娜犯罪证据确凿。警方从多个来源搜集了大量证据，其中包括希莫娜车子的具体描述和车牌号码。似乎已铁证如山。因此希莫娜的证词也被轻而易举地忽略了，几乎没有人再相信她说的话。

直到一名做假证的人最终撤回证词，司法部门才开始逐步意识到案件的潜在问题。这位“证人”透露了杰里的诬告行为，并且告诉警察杰里的电话号码，最终另外两名做假证的人也被查实。警方这才开始认真审核希莫娜的无罪申辩。他们通过监控录像和电话记录得以确定希莫娜不可能进行上述犯罪。例如，在其中一起抢劫的案发时间，有相关的录像片段证明希莫娜当时正在康涅狄格州的赌场。

就这样，针对希莫娜的罪证分崩离析，而针对杰里的罪证浮出水面。希莫娜被无罪释放，杰里最终被叛入狱33年，且20年间不得假释。

明明是一位清白的女性，杰里当初是如何使得警方和法院认定她恶迹斑斑？

杰里策划的骗局十分了得，不但效果逼真，还给希莫娜带来了严重的伤害。他精明地利用刑事司法系统的弱点。当第一个做假证的人报案之后，他就利用一系列事件一步步累积证据，将警方的注意力逐步对焦希莫娜。

首先，杰里知道多重报案肯定会提升这一骗局的真实性。单独一起报案很可能会被驳回。但是，三起不同时间的相似报案，证据细节逐步深化，这

肯定难以忽视。杰里知道警方肯定觉得案情正在逐步明朗，很快就能抓获嫌疑人。

其次，警方虽然力求逮捕所有的罪犯，但是最具挑战性和危险性的罪犯往往让他们兴趣倍增。通过做伪证将希莫娜刻画成伪装警察的罪犯，尤其容易引起警方的注意，驱使他们尽快采取行动让嫌犯落网。

之前一章说道，信任是朋友间进行合作的工具。但是信任他人也会让自己容易遭到竞争对手的欺骗和利用。换言之，竞争与合作的交集之处存在欺骗的空间。欺骗者表面上进行合作，实质上却激烈竞争。

实现合作与竞争之间的平衡需要认识欺骗行为，了解其进行的方式。下文将会讨论两个问题：为什么要进行欺骗？为了防止被敌人或者是朋友利用，怎么识破骗局？

首先，这里要以一种新的角度诠释欺骗行为。欺骗也是一种合作工具。虽然在传统的教育中，欺骗行为违背道德、带来伤害，但是本章将就此提出异议，并解释为什么谎言能够帮助建立信任，促进合作——而且还存在合乎道德规范的一面。

然而，在很多情况中，不道德的欺骗行为确实给人带来伤害。为了防范被利用，需要提高警惕。因此本章还会讨论如何识破骗局、加强防范。我们指出了骗局的危险信号，并提出辨识的方法。

欺骗高手布谷鸟和虚假的约会信息

不仅人类会利用欺骗获得所需，许多动物也会通过欺骗得到更多稀缺资源，包括生育机会、食物、安全的栖息地。

布谷鸟就是一个例子。布谷鸟就是家喻户晓的布谷鸟钟的原型，这种小鸟模型出现在家居摆设中，看似温和可爱。但是在自然界中，布谷鸟可谓是骗术大师，会诱骗其他鸟类为其养育后代。

它们是怎么做到的呢？母布谷鸟会找到其他鸟类已经产蛋的鸟巢，等到那些准爸妈外出觅食的时候，它们就悄悄行动起来。布谷鸟妈妈会悄悄飞到那些巢中，挪走其中一只蛋，然后迅速在空出的位置产下自己的一枚蛋。母布谷鸟利用这种方式可以在20个不同的巢产下20枚蛋。当布谷鸟蛋孵化的时候，小布谷的“养母”们出于本能就会喂养它们。所以，布谷鸟骗局的成功之处在于利用了鸟类的母性：在巢中出生的雏鸟都应该得到喂养。

许多物种都会利用欺骗来确保自己和家族获得食物。例如，斑鸠会通过发出警报性的鸣叫进行合作（引言部分所介绍的地松鼠也是如此）。但是，这些小鸟有时也会利用这个合作方式赢得竞争优势。生物学家观察发现，斑鸠有时候会发出虚假警报。当一只斑鸠要吃到诱人的昆虫时，它的竞争对手可能会发出警报性的鸣叫。叫声会转移前者的注意力，使其分心。然后发出“假报警”的斑鸠就会趁机飞过去夺走“盘中餐”。这些小鸟已经知道如何利用“狼来了”的虚假警报在竞争中取胜。

这样的例子不胜枚举。从鸟类到狒狒，大部分动物都会制造骗局，既用于与同类竞争获得资源，也用于躲避天敌。但有趣的是欺骗也可以被当作合作方式，帮助整个团体协调行动，与天敌展开有效竞争。例如，当天敌靠近一群鸟时，其中一只鸟会假装受伤。这种欺骗行为会分散捕猎动物的注意力，为其他同伴，尤其是孩子赢得宝贵的逃生时间。

人类也会利用欺骗行为获得更多的资源，赢得更好的机会，或者提升家族或团体的利益。但是，人类的欺骗行为有些不同。首先，人类的欺骗行为往往更加高明。

借鉴前人的研究成果，这里将欺骗定义为刻意误导他人的行动或者言论。第一，欺骗是刻意为之的。你让某人相信了某件事情。如果这件事情是假的，但你本人信以为真，这就不叫欺骗。第二，欺骗性的言行本身不一定是假的。有时候，单独看来真实可靠的言论混杂在一起，也可能产生误导性信息。例如，我问一位卖车的人她的车有没有问题，她告诉我车子很好

启动，并且提供五年之内汽车保养的收据。但是汽车漏油，而且曾出过严重事故，这些她没有说。那么她的言论是真实的，但是同样具有误导性质。这种也叫作欺骗。

人们常常会相信，大部分人都是诚实可靠的。但真是如此吗？

有学者观察了人们常规交流中的欺骗行为，欺骗行为出现的频率高得惊人。在其中一项研究中，60%的人在与陌生人见面的10分钟内就会撒谎。大部分的大学生（86%）承认自己经常向父母撒谎。另外，还有调查显示75%的人都会对朋友撒谎，73%的人会对同胞兄弟姐妹撒谎，69%的人会对伴侣撒谎。

但是，如果发表的言论出现在公开场合而且可以很容易证实真伪，会发生什么情况呢？

康奈尔大学的杰弗里·汉考克分析了Match.com等交友网站的用户资料，并且和数十位在这些网站上发布信息的人见了面。他测量这些用户的身高、体重，并且通过查看他们的驾照核实出生日期。然后，他对比自己获得的数据以及这些用户发布在交友网站上的数据。分析结果显示，60%的人会在体重上作假，至少会少报5磅[1]。几乎一半人（48%）会虚报身高。当然，如你所料，男性更倾向于多报自己的身高，而女性更倾向于少报自己的体重。

交友网站的研究显示了日常欺骗行为的一个特点。欺骗总是以“微量”的方式进行。确实有人会在交友网站上过分吹嘘。例如，有一位女士的实际体重要比发布在网站上的体重多20磅。但总体来看，大部分的虚假信息都只是适度夸张而已——例如多报一两英寸[2]身高、少报五六磅体重，或者少报一两岁年龄。为什么这些谎言没有很夸张？因为人们需要平衡不同的考量。在网上，人们想展示更好的一面，但是也需要面对现实，面对真实的自己。多伦多大学的尼娜·马萨尔发现，对于轻微的谎言，人们心里可以接受，但是谎言越夸张，自己心里可能就越过意不去。而且，谎言越夸张，影响就越严重，也越容易被发现。

人们在说话的时候会害怕被揭穿，但是还有没有其他的感觉呢？其实，欺骗不一定会让人难受。有时，做坏事的感觉也很不错。

---

1. 1磅≈0.454千克。——编者注
2. 1英寸＝2.54厘米。——编者注

为什么欺骗就像巧克力蛋糕？

流行歌手布兰妮·斯皮尔斯当年在加油站偷了一个打火机被人发现。犯下一个轻微罪行，布兰妮开玩笑说："我偷东西啦。哎呀，我真是坏。"

这个故事带来两个疑团。第一，百万富翁为什么要偷小小一个打火机这种便宜货？其实，名人做出此类行为的并不止布兰妮一人。演员薇诺娜·瑞德曾经因为入店偷窃衣服等商品被拘捕；网球冠军詹妮弗·卡普里亚蒂曾经因为在商场里偷窃一枚15美元的戒指被保安拦下。

为什么富人会偷东西？他们并不需要这些物品，即便需要也完全有能力购买。偷窃行为的代价其实远远超过了物品的价值。这背后有什么奇怪的原因呢？

第二个疑团其实能够解答上面的问题。很多人在偷窃之后会产生愉悦的感觉。难道他们不应该感到内疚和后悔吗？

弗兰克·阿巴内尔肯定不会这么想。他周游世界，通过冒充泛美航空的飞行员、住院部的医生、律师、大学社会学教授等进行诈骗。他最终利用伪造的支票支取了250万美元现金。

弗兰克如此描述自己第一次行骗成功后的感受：

我被快乐冲昏了头。那时我还没有喝过酒，所以我还不知道香槟喝多了就是那种感觉。但那绝对是当时人生经历中最愉悦的感受。

人们本能地认为，不道德行为会令人感到内疚、惭愧、悔恨。事实也往往如此。但是，我们的研究也发现，这种假设并不是在所有情况中都成立。布兰妮和弗兰克并不是异类。很多人做了不道德的事情之后，都会有快乐甚至激动眩晕的感觉。而且，这也并不是传闻中的故事。在若干个实验中我们发现，与不愿行骗的人相比，行骗的人更快乐。我们将这种现象称为"骗子的快感"。

我们在不同条件、不同情境下进行了同样的实验，每次都发现行骗者更加快乐。所以说，内疚感并不能有效遏制人们行骗。感受过行骗快感又没有被揭穿的人可能也最容易对欺骗行为上瘾。

这个道理具有重要的实际意义。如果人们能从欺骗中获得成就感，那么监察体系越严密，威慑力越大，就越有可能刺激人们的欺骗行为。电脑黑客寻求挑战就是一个例子。系统越安全，对于攻击系统的人来说就越有吸引

力。我们认为，这个问题在网络安全方面尤为突出，因为网络攻击的重要“收获”之一就是能够夸耀自己的相关能力。但是“骗子的快感”其实给所有系统都带来挑战：虽然严格的管控会遏制某些人的不道德行为，但也会成为另一些人进行不道德行为的动机。

当然，虽然人们可以从欺骗中获得短暂的快感，但长期影响往往是负面的。人们可能会破坏自己的人际关系、婚姻关系，失去工作，甚至有可能锒铛入狱。因此，虽然有一时兴起的想法，但是也应该好好利用人类最重要的能力之一，也就是拒绝欺骗行为的能力——自控力。

我们的研究显示，欺骗行为和巧克力蛋糕有众多相似之处。人们需要自控力才能拒绝诱惑，不仅对于欺骗行为如此，实现长期目标也如此，例如节食、锻炼、存钱等。

了解自控力要认识关键的两点：第一，自控力就像是肌肉，过度使用很容易疲惫不堪；第二，如果说自控力是一块肌肉，在任何需要自控力的行为中人们都需要使用这块肌肉。上班时选择楼梯步行而不是搭乘电梯，需要自控力；午餐放弃吃巧克力蛋糕需要自控力；在费用报告中如实汇报花销也需要自控力。所以“自控力肌肉”有可能会承受过多负担。例如，参加考试之前认真复习需要自控力；健康饮食也需要自控力。同时实现两者就很困难，因为当大量的自控力用于学习时，所剩余的自控力就难以帮助人们拒绝垃圾食品的诱惑。

我们与鹿特丹管理学院的妮可·米德共同进行了一项实验。在实验的第一阶段，实验参与者要观看一段6分钟的录像，内容是一名女性接受访问。这个采访录像没有声音，在屏幕下方我们加入了一些简短的单词字幕，例如“扮演”“紧绷”“打招呼”等，每个单词的显示时间为30秒。根据要求，有一些实验参与者不能读或者看屏幕上出现的单词。观看没有声音的录像很无趣，而且对于大多数人来说，克制不看屏幕上的单词确实费力。实验参与者表示这个任务十分消耗精力，和我们预期的效果一致。

然后我们进行了下一阶段的实验，在实验中提供了可以进行欺骗的机会。实验参与者要参与数学测试，每回答对一个问题都能够赢得一定奖金。电脑上会显示他们的分数，但是每个参与者需要自己向实验负责人员上报分数。这里就会产生进行欺骗的动机，因为多报分数就能获得更多奖金。果不其然，在上一阶段实验中耗费自控力不去看字幕的人更容易虚报自己的分数，比参照组的概率高100%。在多项关于自控力和欺骗行为的实验中，我们都发现了同样的现象：当人们耗费了自控力时，更倾向于进行欺骗。

综上所述，当人们受到诱惑进行欺骗时，需要动用“自控力肌肉”来遏制自

己。但是人们只有一块这样的“肌肉”，它很容易疲乏。

我们的建议就是要关注“自控力肌肉”。如果你最近用到了这块“肌肉”（可能是拒绝吃蛋糕的诱惑，也可能是拒绝其他诱惑），那么在一些牵涉道德问题的抉择上要拖后做决定，等待“肌肉”充分休息、恢复力量。

但是之前也提到，并不是所有的谎言都是不道德的。人们其实会利用欺骗行为与他人合作，这种事例的出现频率可能超过了你的预想。那么这种亲社会谎言是什么样的？又是如何进行的？

当欺骗行为建立了合作关系

每一个谎言都是罪行。——圣奥古斯丁，公元5世纪

数百年来，父母、伴侣、宗教领袖都一再重复这一点。但是真的总是如此吗？试想一下，当祖母问你她做的肉糕味道如何，当朋友问你在她的婚宴上有没有尽兴，当孩子问你对他的合唱表演是否满意，或者当伴侣问你新买的牛仔裤是不是显胖，你要如何回应？在这些情境下，谎言可能是最正确的回应。这时候的欺骗能帮助人们维系友谊，或者防止点头之交变成敌人。换言之，人们需要利用欺骗来建立合作关系。

在沃顿商学院的艾玛·莱文主持的项目中，我们研究了亲社会欺骗行为的益处。亲社会欺骗行为就是能够使人受益的谎言。在一些实验中，参与者要评判不同类型的谎言是否道德，其中有一些就是亲社会谎言。在另外一些实验中，实验者会在听取同伴的意见后进行判断。判断完成之后，他们会得到两条信息：第一，同伴有没有误导他们；第二，他们能够得到多少奖金。结果很有趣，在同伴撒谎的情况下，实验参与者总共获得的奖金更多。这也就是说，有些谎言是亲社会性质的。

我们又进行了不同版本的同类实验，结果如出一辙。和诚实的人相比，人们所讲的亲社会谎言反而被认为更合乎道德规范。这些讲亲社会撒谎的人也赢得了更多信任。

当考虑利用谎言时，要记住两点：预期与意图。在许多竞争性情境中，人们早有预期对手会欺骗自己。例如，在扑克游戏或者谈判中，如果对方没有耍猫腻才会令人吃惊。

相反，在很多合作情境中，人们会期待对方表示谦和友好。当一个人受到邻居邀请去吃饭，并被询问饭菜口味如何时，其实这时候邻居并不是在期待得到诚实的反馈。北卡罗来纳大学的艾莉森·弗格尔发现，有时候欺骗甚至被视作一种尊敬。当一位同事不能参加你所举办的聚会时，他可能会解释自己身体抱恙（这是一种礼貌的方式），而不是直接告诉你他其实情愿在家里补看电视剧。

有时候欺骗甚至对健康有好处。试想一下，如果医生夸大一种实验性药物的药效，这可能具有欺骗性质，但往往出于好意。哈佛大学医学院的丽莎·依宗尼发现，55%的医生告知病人的病情预测要比实际情况更加乐观。很多医生希望通过给病人传递不真实的信息，增强病人的自愈潜力，也就是通过安慰剂效应和积极乐观的情绪促进康复。

换言之，人们确实在意诚实可靠的品质（这也是应该的），但有些时候，人们在意的东西其实还有很多，例如善意和关心。

虽然在传统的教育中，撒谎违背道德、带来危害，但在现实中，谎言有时候能让人们结成更紧密的关系，加强彼此的信任。所以，亲社会谎言是否道德，我们的答案是肯定的。

我们将这个观点再推进一步。人们不应该禁止自己的孩子说谎，而应该教导孩子以善为先。当坦诚相待与谦和友好产生冲突时，孩子们应该学会谨慎地做出选择。

当然，有时候说出事实，伤及他人情感，也可以是一种亲社会行为。这种坦诚从长远上是对他人有利的。如果一个人表现不佳，而你撒谎掩饰了这一点，那么他就失去了从这次失败中学习的机会。没有坦诚的反馈，人们往往会在平庸之中碌碌无为。如果一个人在执行某次任务中表现平平，你既可以让他感觉良好，也可以让他从中汲取经验教训，两者之间需要权衡。在这种情况中，要考虑两个关键问题。第一，增强自尊心对这个人来说有多重要？诚实的反馈会不会打击他？第二，对于这个人长远的发展来说，这个反馈的作用如何？如果这一反馈对其将来任务的成败起到重要作用，可能坦诚相待是正确的选择。但是，如果这个任务并不是很重要（例如你的祖母做了肉糕），那么亲社会谎言可能就是正确的选择。包括老师、家长、教练、经理在内的很多人都需要不断地在这两者间进行权衡。

有时候欺骗行为可以建立合作关系。还有些时候，人们会遭到行骗者的利用与伤害。需要关注什么问题才能防范被愚弄和利用呢？

96%的正收益，米伯特上校和5700万美元现金

伯尼·麦道夫制造了美国历史上最大的“庞氏骗局”，欺诈资金高达上百亿美元。然而，美国证券交易监督委员会却忽视了伯尼·麦道夫的种种欺诈信号。其实这些诈骗信号显而易见，行业高管哈里·马科波洛斯已经发现了这些信号。对于他来说，骗局信号充分而且确凿。他甚至向证监会指出了这些问题，但是当时没有人听取他的意见。他们最终错失挽救恶果的机会。

哈里发现以下几点问题。第一，收益率过高，整体趋势过于乐观。在证券市场进行投资的人都知道，股票价格会上升，也会下降。但是伯尼所上报的收益率总是呈上升趋势。在投资期间，仅有4%的月收益为负。

第二，麦道夫的经济活动尤其隐晦。例如，他不允许外部的审查，不允许任何尽职调查。而且，他与第三方对冲基金的投资关系也不允许公开。因为他不接受相关审查，不能进入短期信贷市场，所以需要以高昂的利率进行借贷。这也是一个诈骗信号。

第三，麦道夫声称自己在准确地把握“入场时机”，不断进出市场，但是没有人以这样的方式投资。他还称自己将购买的股票与S&P100（OEX）指数期权对冲。但是哈里知道这是不可能的，因为伯尼需要对冲的OEX指数期权数量过大，大到根本不可能存在。

这些都说明麦道夫的经济活动有问题。诈骗信号比比皆是，证监会却通通没有发现。有可能是证监会的官僚机制阻碍了其及时发现问题。那么与组织相比，个人是不是更善于发现骗局的端倪？在满是诈骗信号的骗局前，作为特聘牧师和精神治疗师的人能否机智应对呢？以下这个故事就会告诉你，其实个人在骗局面前也很容易被蒙蔽。

这里要说的是约翰·沃利的例子。约翰·沃利的第一个错误就是打开了那封没有指明公司名称却将收信人称呼为“首席执行官/法人”的电子邮件。他浏览了邮件内容，其中包括“我决定向您寻求帮助，将南非的部分资金转入您所在的国家，以期进一步进行部署投资”。不只是读到了这样的信息，他竟然还回复了邮件，这是他的第二个错误。电子邮件的署名是约书亚·米伯特上校，他说自己拥有5700万美金的现金并需要一个拥有国外银行账户的合作伙伴。

那么你会相信这位米伯特上校吗？你当即会说“不可能”！但是，这样的诈骗其实已经卷走民众的上百万美元，这其中就包括约翰·沃利。

约翰所收到的电子邮件其实处处都有诈骗信号。而且，这些邮件缺乏针对

性，并没有指明约翰就是邮件中所需要的伙伴。但是约翰需要提供银行账户信息，转账，并且飞到非洲去。这些要求都来自完全陌生的另一方。当然，邮件中承诺他的回报十分丰厚——1600万美元。

在思考这一案例的时候，我们希望了解为什么诈骗信号如此明显，明显得足以让约翰尽快摆脱这种联系，但是他轻易地就相信了对方。

其实在行骗的过程中，约翰确实产生过怀疑。但是他的顾虑很快就被行骗者打消了。例如，约翰询问米伯特如何找到的他，米伯特解释南非民政事务署提供了他的姓名信息。你们可能都会疑惑，南非民政事务署是什么？但是这个回复对于约翰来说已经足够了。

更糟糕的是，约翰收到了另外一个“投资者”的支票，面额为47500美元，但约翰发现这张支票来自一个他从未听说过的账户，叫作“西姆斯公司”。这让约翰起了疑心，他没有马上支取现金，而是打电话给银行询问了情况。幸好打了这通电话，他发现支票是假的。于是约翰质问“米伯特”，并告知不再与其往来。

但是，就在约翰向米伯特摊牌后不久，他又收到了另一人的电子邮件。邮件署名为穆罕默德·阿巴查，即传闻中尼日利亚前独裁统治者的儿子，在加纳藏有大笔存款。穆罕默德·阿巴查解释说约书亚·米伯特之前是代其办事，但是办得太糟糕。他向约翰道歉，并保证从现在开始他本人会全权接管资金转移，情况一定会得到改善。然后，穆罕默德让约翰与玛丽亚姆·阿巴查联系，称这名女子是一位将军的遗孀，也需要将大笔资金进行转移。

在邮件往来中，约翰发现玛丽亚姆的署名总是不断变化。有时是“玛丽亚姆”（Maryam），有时是“玛兰姆”（Maram），有时又是“马里亚姆”（Mariam）。约翰事后写道：“我想每个人都应该知道自己名字怎么写吧，但是有的人显然搞不清。”

即便如此，约翰仍未却步。诈骗高手遏制了他的恐惧，赢得了他的信任。他们还让约翰接受了信用核查。由于约翰错误地信任了这些人，他在骗局中越陷越深。约翰建立了离岸账户，然后进行支票兑现，一笔为95000美元，来自罗伯特普兰特公司，另一笔为40万美元，来自一家密歇根的市场营销公司。一开始，支票成功兑现了。相应款项出现在约翰的账户上，他根据玛丽亚姆的指示迅速将钱转到了一个瑞士的账户上。

但是，事情败露了，两张支票其实是伪造的。约翰的世界开始崩塌。

约翰被拘捕，并且因为银行诈骗、洗钱、持有伪造支票受到指控。法庭判决所有罪名成立，约翰被判两年监禁，并需要赔偿60万美元。

这些骗子编造了混乱的故事，写错了名字，还寄送过一张伪造支票，为什么约翰还愿意相信骗子不牢靠的解释？

人们可能会觉得自己十分擅长辨认骗局的蛛丝马迹，但实际情况是很多人都难以识别真正的谎言。

骗局成功的原因有两个。第一，人类本性上容易相信他人。一般情况下，如果没有证据证明他人言论虚假，人们都会接受其真实性。这在熟人之间更是如此，例如家庭成员、朋友、同事。这又被称作“取真偏好”。取真偏好的存在有利于说谎的人。

当人们愿意相信一件事的时候，大脑会忽略阻挡这种趋势的种种原因。在约翰·沃利的事例中就是如此。对于那些遭到诈骗高手行骗的人，以及把毕生积蓄交于伯尼·麦道夫的人，也是这个道理。

骗局获得成功还存在第二个原因。人们往往高估自己侦破谎言的能力。对于情侣来说尤其如此。人们认为自己对伴侣十分了解，自然能够第一时间发现骗局的端倪。如果一位丈夫宣称“妻子有没有对我撒谎我马上就能分辨”，也许他就大错特错了。

当人们决定信任某人之前，首先思考自己应该相信什么。然后，思考自己不应该相信什么。这个过程可能不舒服，但是防范被利用的最佳方式就是随时警惕不应该出现的信息线索。如果遭到欺骗，早知道总比晚知道好，避免完全落入骗局之中。

侦破骗局并不容易。但是有很多诈骗信号，所谓的“红旗”，其实就在人们眼前，只是人们往往完全忽略了。好在现在科学手段也能够帮助人们识破骗子所泄露的蛛丝马迹。

结合实际：识别诈骗信号

在识别一个人行骗的线索之前，第一件事就是建立一条基线。在金融业，如果人们知道市场有起有伏，那么96%的正收益就是“反常”现象。同样，人们如果了解了自己的朋友和敌人的正常行为，当他们在撒谎的时候就能够识别出变化。毕竟，“正常”行为因人而异。有些人本来就不喜欢进行眼神交流，有些人就是喜欢以“老实说”作为开场白，还有一些人时常在不同场合表现反常，所以上述每个线索虽然都可能是欺骗的信号（下文中会解释），但是如果某个人的正常行为中就包含了这些行为，那么并不能因此判定他在进行欺骗。

建立基线其实就是测谎仪测试的基础。很多人都知道，测谎仪只能测试生理反应。有些人的正常生理反应比平均水平更强烈，所以倘若不测定个人生理反应基线，最终测试的结果就会有严重问题。所以测谎仪操作员需要在个人回答简单问题（例如叫什么名字）时确定生理反应基线，然后再对比回答严肃复杂的问题时生理反应的强度。

其实，在目标明确的情况下，基线测量甚至可以帮你识破专业扑克玩家的把戏。哥伦比亚大学的迈克尔·斯莱皮恩发现，即便是专业扑克玩家也会暴露欺骗信号。扑克玩家十分擅长掩盖面部表情，但是肢体语言仍会暴露他们是不是真的拿了一手好牌。是怎么回事呢？其实就是他们伸手摸牌的姿势。如果摸牌稳当，说明他们自信满满；如果玩家在虚张声势，摸牌的手臂会弯曲伸出，而不是直来直去地摸牌。这一点说明即使最厉害的撒谎者也会暴露撒谎的信号。建立基线能够帮助确定如何寻找这种信号。

确定基线之后，需要关注人们的言语。

怎么开始呢？要提出恰当的问题。在哈佛大学的朱丽亚·明森主持的项目中，我们研究了识破骗局的最佳问题。

试想你正在询问一台二手车的状况。你可能会问一些宽泛的问题，得到的回答也是泛泛而论。这些问题可能易于开始和人展开对话，却不能够帮助你发现真相。回答宽泛的问题时，人们往往会省略一些关键信息。

你可能会在问题中包含一些积极的假设，例如“这台车的传动没有什么问题，对吧？”这样的问题更易于识破欺骗行为，因为针对这个问题，当事人需要澄清情况，或者直接肯定虚假信息。

但更好的提问应该是开放式的，而且包含负面假设。例如，“这台车有什么问题吗？”这样子的问题会迫使当事人直接说出相关信息，或者是编造

虚假的信息。

另外一个帮助识破骗局的方法就是增加认知负荷。马克·吐温说过：“如果你说的是实话，你就不必记住。”换言之，如果你撒谎，你就要继续编造故事圆谎，确保前后一致。相比说真话，撒谎时需要处理和记忆的信息更多，让人承受更大的认知负荷。

那么怎样利用这一点识破骗局呢？人们的思考过程会改变其交流质量。当人们在冥思苦想时，交流中更倾向于使用空洞的字眼（例如“嗯”“啊”等），而且回答问题的时间也会变长。另外，人们认真思考时所做的手势变少，就算要挥手或者点头，动作也会变得僵硬或者迟缓。在认知负荷的压力下，人们会犯错误。可能会错误地强调想要表达的信息，例如，说出了“是”，却摇头表示“不”。甚至可能会在说到一半时自己纠正自己的话“是的——啊，其实我的意思是否定”。警察和调查员经常利用认知负荷来识破撒谎者。他们知道，只要使对方神经紧绷，不断加压，撒谎的人很快就会露出马脚。

那么怎样增加认知负荷呢？有一些调查员会问一些时间顺序混乱的问题，或者询问一些看似与当下事件无关紧要的细节，例如“那时天气怎么样？”他们也有可能会播放广播或者电视节目作为背景音，分散受审人的注意力，然后就坐等受审人暴露欺骗信号。

一旦建立基线，利用认知负荷的原理提出压迫记忆力的问题，就可以进一步观察对方的回应了。以下指出四种欺骗信号，并说明如何识别。

欺骗信号一：不恰当的行为

莱西·彼得森生前最后一次出现的时间是2002年的平安夜。当时她已经有了7个半月的身孕。

她的丈夫斯科特·彼得森有一天晚上钓鱼回来，发现莱西的车子停在家中车库，钱包、钥匙和手机在房间里，而莱西本人不见踪影。斯科特拨通了莱西母亲的电话，询问莱西是否在她家。莱西母亲说没有，斯科特平静地回答道：“莱西失踪了。”

悲剧最终浮出水面。3个月之后，莱西和胎儿的尸体被冲到了旧金山湾。莱西遭到谋杀，而且被抛尸海湾。

对于案件调查人员来说，莱西失踪之后斯科特的几点表现十分可疑。首先，斯科特的表现并不像一位焦虑的丈夫。现在试想一下，如果你是丈夫，怀孕的妻子失踪了，你会有什么反应。

在搜寻妻子的过程中你会平静地打电话聊天吗？你会外出打高尔夫球吗？你会在妻子失踪不到几天之内增设两个情色栏目的电视频道吗？你会把她的车卖了吗？这些事斯科特通通都做了。

之前在基线的讨论中提到，应该针对个人情况确定什么是正常行为。现在用一个有关烘焙的故事举例。一名大学生（此处需要匿名处理）放假回家，他问父亲要黄油，因为要去朋友家做布朗尼蛋糕。这听起来是个挺正常的请求，但是他的父亲立即起了疑心，直接问他是不是要去做大麻布朗尼。果真如此！他的父亲是怎么知道的？因为这个大学生从来没有做过布朗尼蛋糕。儿子的行为偏离了日常基线，因此就是不正常的行为。

识破欺骗行为的第一点就是要判断这个行为是否反常、有违常规，或不恰当。斯科特的行为显然正是如此。

欺骗信号二：逃向出口

在一次针对家庭成员的新闻发布会上，一名记者问斯科特他是否是案件中的嫌疑人。斯科特怒气冲冲地离开了会议室。

当人们撒谎时，常常会因为害怕被拆穿而感到紧张焦虑。当感到紧张焦虑时，人们就会想办法逃离这种压迫的环境。斯科特·彼得森就是如此。也正因如此，很多人撒谎的时候会看着门，或者动不动就看手表，或者表示想尽快结束对话。还有一些人会向门口的方向侧身，或者利用“视觉阻断”，也就是闭上眼睛想象自己在别的地方。

所以，如果你提出难题，而对方的目光开始瞟向所在空间的出口，这个人很可能就是在撒谎。

欺骗信号三：过度补救

当年，比尔·克林顿总统被指控与白宫实习生有染，他在电视上发表了一段讲话，尽人皆知。“我再重复一遍。我和那位女士，莱温斯基女士，没有发生性关系。我从来没有让任何人去撒谎，一次都没有——从来没有。这些指控都是不真实的。我需要回到工作岗位继续为美国人民服务。”

在这番讲话中，可能你已经发现他逃离的渴望——“回到工作岗位”（欺骗信号二）。但是讲话中还有一个线索——过度的重复：“我从来没有让任何人去撒谎，一次都没有——从来没有。这些指控都是不真实的。”这种重复就是第三种欺骗信号。

撒谎者要力求表面可信，言行很容易过度。他们可能会过多地使用“老实

说”这样的短语，也可能会提及自己的教养中有宗教信仰，或者不断指出自己的资质水平或朋友圈子以期提升自己的社会地位或者信誉。

例如，在很多案例中，犯罪分子在审问期间会显得过度放松，甚至利用药物实现这一点，以期迷惑审讯人员。但是他们为了制造这种一切如常的假象往往用力过度，以致最终暴露了自己。

同样，撒谎者常常会做一些不必要的补充来营造可信的印象，使谎言更加“完美”。几年前出现过这样一个例子。德克·史梅斯特斯是荷兰知名学府鹿特丹伊拉斯姆斯大学的学术新星。他的论文高产而神速，在学校晋升很快，还因其研究工作受到表彰。

他的其中一篇论文吸引了我们一位同事的关注，这也毫不意外。我们这名同事叫作乌里·西蒙森。同为科学工作者，大家时常会共享研究成果。乌里向史梅斯特斯提出要求，希望获得他的研究数据，对方马上就答应了。乌里在数据上来回思索，发现有一些东西不对劲。

在史梅斯特斯的一项研究中，实验参与者要就不同设计图案的T恤衫提出自己的报价。很多学者都做过类似的实验。乌里发现除了史梅斯特斯的实验数据之外，80%的实验数据中报价都是5的倍数。但是，如果以随机数据出现的方式，5的倍数出现概率为20%。乌里发现史梅斯特斯的实验数据中，5的倍数出现概率就是20%。这说明数据是史梅斯特斯伪造的，他想通过随机数据的出现方式让数据看起来“正常”，但其实这一点是多余的。

当然，关于史梅斯特斯的研究工作调查还远远不止这一点。不过乌里发现这些数据显然是一个欺诈信号。史梅斯特斯为了使数据显得真实可靠，故意避开整数，让其看起来像是实验者的随意报价。然而伪造的数据和真实的实验者报价却相差太远，确实是讽刺。

欺骗信号四：语言与肢体语言的错位

寻找欺诈信号的时候，需要注意人们说话的内容和说话的方式是否匹配。上文提到侦探杰里诬告前女友希莫娜最终被捕。在庭审杰里的时候，陪审团相信希莫娜的证词，因为她的语言和肢体动作是一致的。陪审团女团长凯伦·艾琳–斯威克解释道，陪审团相信希莫娜的原因之一是“她没有在站席上崩溃或动摇，你可以看到她下颚紧收。我们知道之前的事一定是让受害者留下了永久的阴影”。

奥运会冠军马里昂·琼斯的故事则是一个反例。在2000年悉尼奥运会期间，她赢得了5枚奖牌，但是之后她受到服用禁用药的指控。召开新闻发

布会时，她否认指控，并表示自己十分愤怒。然而，她的举止和语气流露着悲伤，她的语言与其说话方式并不匹配。

当人们说出自己的感受时，应该仔细观察。一个人说他高兴，他看着是真的高兴还是沮丧？当一个人说他热情饱满，他看起来是不是已经百无聊赖？

最后，与其问自己一个人是不是在说谎，不如问“他的答案是否让你完全满意”。如果你仍有挥之不去的疑虑，感觉有什么地方不对劲，那就进一步询查。有时候，人们能洞察的欺骗信号可能在自己的意识之外。

找准平衡点：信任，但要核查

轻信他人，容易受到敌人的利用，但如果总不愿意信任他人，又很难交友，从合作中受益。找到合作与竞争之间的平衡，既需要暴露自己的弱点，又需要防范被人利用。

罗纳德·里根曾经引用过一句俄罗斯谚语："信任，但要核查。"他承认信任他人的必要性，但是也指出需要保护自己，防范被骗。

这里用交友网站上的问题举例。之前提到，人们在交友网上提供的信息有很多虚假成分。如果过度相信对方提供的信息，可能会误认为对方更高、更瘦、更年轻。但是如果不相信这些信息，也许根本就不会去和人约会。

所以，需要找到平衡来化解这个矛盾。要依赖自己获得的信息（不要全然接受），但也需要收集更多的信息。有时候这意味着查看这个人的社交网络资料，有时候这意味着联系共同认识的熟人。在一些文化中，甚至可以雇用私家侦探调查可能会成为伴侣的人。

另外一个实现平衡的方法就是遵守规则。有些规则可能令人恼火，但是政策、程序、条约都是为了让人们加强防范，避免被利用。

如果不遵守规则会发生什么事情呢？有可能就会产生悲剧。

"9·11"恐怖袭击事件发生之后，美国中央情报局需要搜集关于基地组织的可靠情报，面临巨大压力。2009年，他们通过相关人员逐步获得了准确情报，能够让美国针对巴基斯坦的基地组织展开行动。谈到这个问题时，联合国基地组织和塔利班监测组组长理查德·巴雷特说："人力情报终于带来了成果。"

当时情报来源之一是一名叫作哈曼·卡里·阿布穆拉·巴拉维的医生。巴拉维曾经在网上发表了极端主义言论，约旦的情报部门告诉他，如果不进行合作，就终结他的行医生涯，并以发表极端言论为由将其逮捕入狱。

之后，约旦的情报部门将巴拉维派去了巴基斯坦，让其潜入基地组织。美国情报部门的官员表示："第一，这个人具有极端主义行为的资质，包括能够接触到恐怖组织头目；第二，相关的联络人员认为他已经改变了立场，并同他一直合作；第三，这个人提供的情报经过他方核实。"

所以，当巴拉维承诺能够提供基地组织二号人物艾曼·扎瓦赫里的相关信息时，美国中央情报局的官员兴奋不已。

他们安排与巴拉维会面。2009年12月30日，一位阿富汗司机驾车将巴拉维送到靠近阿富汗霍斯特省的美国中央情报局查普曼营。

根据美国中央情报局的规定，要对巴拉维本人和车辆进行搜查。但是在进入营地时，巴拉维并没有被搜身。也许中央情报局人员信任巴拉维，也许他们不想冒犯巴拉维，也可能两种原因都有。但无论如何，没有进行搜身带来了惨重的后果。巴拉维刚踏出车门就引爆了自杀式炸弹背心，7名中央情报局人员、1名约旦人员以及车上司机在爆炸中身亡。数分钟之前还看起来前景光明的合作却成为中央情报局单日人员伤亡最惨重的事件之一。

事后反思，有很多线索确实被忽视了。有一些中央情报局人员和约旦情报人员对巴拉维的意图存在深重顾虑。其中一名约旦官员还向中央情报局表示了他的担忧，认为巴拉维正在企图“引诱美军落入圈套”。

那为什么中央情报局特工还是轻信了巴拉维？有几种心理因素促成了他们的行为。第一，中央情报局处于巨大的压力之下，正力求获得信息；第二，和其他骗局中的受害者一样，中央情报局愿意相信巴拉维掌握了可靠的情报。

最后一点，巴拉维本人具有一定信誉：约旦情报部门担保其身份，而且他之前也一直提供真实的信息。所以，中央情报局信任其信誉，而且又太看重他们可能会得到的信息。

但是，这里要指出的关键一点在于：防范被利用，需要建立规则，遵守规则——即便这不是最简单易行的过程。

最后，一定牢记欺骗无处不在。从交友网站的个人信息到犯罪调查，欺骗其实已经成为社会生活的一部分。应该了解欺骗的本质，做好准备，在面对欺骗时更好地合作或者竞争。

当骗局被揭穿，信任瓦解，关系破裂，可以做什么来重新赢得信任，弥补破裂的关系呢？下一章将会就此展开讨论。

第8章　修补破裂的关系

一名急诊室护士最先发现18个月大的凯琳·索萨停止了呼吸。

凯琳在进行核磁共振成像检查时出现了缺氧的状况。在核磁共振检查前，凯琳被注入镇静剂，一条软管插入她的气管，和呼吸机相连。但是不知怎么回事，这条氧气管掉落了。

护士马上通知急救，但是已经迟了，太迟了。当时，那位护士只能找到成人型号的心肺复苏设备，当其他护士和医生赶来插入儿童型号的氧气管和氧气面罩时，抢救凯琳的宝贵时机已经错过了。就在这短短几分钟里，凯琳因为极度缺氧脑部严重受损，尤其是控制人体活动的基底节区受到了严重伤害。凯琳失去了讲话和行走的能力。

仅仅在几个小时之前，索萨一家还在准备新年夜的庆祝。凯琳在和兄弟们玩耍时不小心摔了一跤，撞到了头。凯琳的妈妈桑迪马上将其送到迈阿密的浸信会儿童医院急诊中心，对其进行全方位检查。医护人员担心凯琳摔倒有可能是癫痫发作，于是对其进行了电脑断层扫描和核磁共振成像，没想到却给她带来了厄运。

对于悲痛欲绝的父母来说，这样的医疗事故必然令人愤怒，而且会提出法律诉讼。医护人员确实犯下了错误，而且这个错误十分严重，带来了长远的伤害。在美国，每年儿童父母和家庭因为医疗事故提起法律诉讼接近1万件。索萨一家也很可能会采取相同的手段。

但是，索萨一家并没有采用这种对立性质的方式。虽然他们知道提起诉讼可能会获得大笔医疗赔偿金，而且胜诉可能性极高，但是他们没有起诉医院。相反，索萨一家不但将凯琳带回浸信会儿童医院进行进一步的治疗，甚至还成为这家医院的宣传人员。桑迪成为浸信会质量与病人安全管理委员会的社区联络员，她和丈夫还参加了一个长达15分钟的视频拍摄，用于浸信会医院员工的教育活动。

索萨一家当初很有可能成为浸信会医院的强大敌人，但医院将他们转变成了出色的盟友。浸信会医院如何做到这令人难以置信的一点呢？其实是一个既简单又高效的行为：他们进行了道歉。

传统观点认为信任的建立是缓慢的，前文中已就此提出异议。信任的建立也可以很迅速，而且信任是可以被利用的。现在，我们转换角度，讨论当信任遭到背弃时要如何弥补。本章将会陈述重建信任的机制，如何将最针

锋相对的关系转变为合作关系。大家不太可能犯下切断氧气管这样严重的错误，但是，人们总会有让他人失望的时候，可能是伴侣、朋友，或者同事。要在个人生活和职场上获得成功，需要利用一些方法修复破裂的人际关系。下文中将会讨论道，浸信会医院所利用的真诚道歉其实就是一种强大的方法。

另外，本章还会讨论修复关系的关键几点，会提到修复人际关系的成功及失败案例。我们会探讨道歉在什么情况下有用，在什么情况下无用，以及为什么很多人难以表达“对不起”这简单的三个字。

为什么有些公司无法重赢信任，而有些就能卷土重来？

对于亚瑟·安达信来说，信誉至高无上。1916年，他成立了会计师事务所，自此便竭尽所能树立信誉与口碑。正如传闻所言。在安达信职业生涯早期，一家铁路公司的高管找到他，坚持让他认证一份有问题的财务报告，否则这个大客户就不再与其合作。安达信回答说："倾尽芝加哥的财富"也无法诱惑我认定一份作假的报告。安达信的著名格言就是"照直想，照直说"。

到了20世纪末期，安达信会计师事务所成为美国最强大的会计公司之一。但不幸的是，公司发展了，公司文化却变质了。虽然亚瑟·安达信本人拒绝认定造假报告的诱惑，然而数十年之后，公司的合伙人却开始做出这种行为。2002年，安达信公司卷入美国历史上最大的企业破产案件之一——安然公司事件，最终安达信因为销毁与安然财务活动相关的文件而被起诉，公司审计业务被终止。

2005年，美国最高法院推翻定罪裁决，安达信又得以继续经营。但是，那时人们已经不再信任这家公司。虽然理论上公司业务恢复了，但实际上安达信已然垮台。

艾略特·斯皮策在其政治生涯早期也同样重视信誉的建立。在担任纽约州检察长期间，他大力惩治一系列犯罪，包括白领犯罪、卖淫嫖娼等。严惩犯罪的事迹使其树立了良好的声誉，并帮助他当选第54任纽约州州长。但是，仅仅一年之后，他的世界崩塌了。调查人员发现其花销记录出现问题：虽然在工作中严惩卖淫嫖娼犯罪，但是斯皮策本人却是一家名为"皇帝贵宾俱乐部"卖淫组织的会员，嫖资高达15000美元。

艾略特·斯皮策参与的活动恰好是其之前大力打击的犯罪行为，将自己清廉正直的名声摔得粉碎。这一事件说明他违背道德，为人虚伪，他辜负了纽约州人民所给予他的信任。丑闻爆发不到一个星期，斯皮策引咎辞职。

离职5年之后，斯皮策希望重建政治生涯，决定参与竞选纽约州不太起眼的审计官一职。为了重新赢得选民们的信任，斯皮策利用与浸信会儿童医院同样的策略。他公开道歉："我希望大家心怀谅解。我希望得到你们的原谅。"斯皮策在第一轮选举中就被淘汰了，输给了一位并没有什么名气的民主党人士。

与安达信公司一样，虽然花费巨大努力弥补过失，但艾略特·斯皮策无法重

建信任关系。为什么呢？因为他不仅是犯下道德错误，而且是一种特殊的信任错误——核心错误。

深入理解信任需要区分两种错误：核心错误与非核心错误。核心错误就是在与自身联系最紧密、树立个人信誉的领域所犯下的错误。非核心错误就是在其他一些领域违背信任关系的错误。核心错误可能会摧毁个人信誉，而非核心错误的长期负面影响十分微弱。玛莎·斯图尔特的经历印证了这一点。

20世纪90年代，玛莎·斯图尔特的名字家喻户晓。她建立了自己的传媒帝国，其中包括出版数本畅销书、主持一档高收视率的电视节目、发行杂志《玛莎·斯图尔特生活》，以及建立了颇有人气的网站。

然而，玛莎因为与其行业无关的事件身败名裂：2001年12月27日，她进行了一宗奇怪的股票交易。当天，斯图尔特售出手中免疫克隆生物科技公司的3928股股份。当然，每一天都有很多人出售股份，但是这一笔交易大不相同。就在交易的第二天，因为美国食品药品管理局拒绝审查免疫克隆的抗癌药物“癌必妥”，该公司股价大跌。因为在之前一天就已将手头股份售出，玛莎避免了上万美元的损失。这个巧合引起了证券交易与监督委员会的注意。调查人员怀疑玛莎获得了内幕消息，并直接质问玛莎为何会在当天售出股份。在调查过程中，玛莎坚称自己只是幸运而已，并没有提前得知美国食品药品管理局的审查动向。因为否认罪行，玛莎最终被判入狱5个月。在一次公开庭审中，陪审团认定玛莎向调查人员撒谎，因为做伪证而被判入狱。

玛莎·斯图尔特被定罪之后，各界人士都在猜测她出狱之后的情形。毕竟她的传媒帝国和市场都是以其公共形象为核心建立的。所有公司业务分支都以“玛莎·斯图尔特”命名。这次定罪与服刑引起了众多关注。玛莎·斯图尔特已经63岁，她是否能够挽回“家政女皇”的帝国？

出人意料的是，玛莎·斯图尔特风风光光地回来了。她出狱不到半年，《玛莎·斯图尔特秀》一经推出就创造了收视新高，而且她很快又加入了另一档节目《学徒：家政女皇》。在接下来的几年中，斯图尔特出版十多本畅销书；凯马特卖场和梅西百货中出售各种各样印有其肖像的商品；她还与住宅公司联合推出了“玛莎＋KB房产”品牌房屋，建立了“玛莎·斯图尔特社区”。当初好奇玛莎·斯图尔特前途命运的人现在都有了答案。她东山再起了！

同样是犯下错误，玛莎重新赢得了公众的信任，安达信公司和艾略特·斯皮策却没有。这是为什么？这和他们所犯错误的性质相关。

人们喜欢玛莎·斯图尔特是因为她能提供时尚指南，美味菜谱，还有家具装饰建议。简言之，人们信赖玛莎·斯图尔特的风格与品位。内幕交易指控以及向联邦调查员提供伪证确实是严重的错误，但是与人们信赖玛莎的领域并无关系。

而安达信公司所受信任的领域就是认定财务报告，斯皮策所受信任的领域就是维护法纪。两者都违背了所受信任领域的原则，所以他们的错误是核心错误。

再来看一个非核心错误的事例。和艾略特·斯皮策相似，脱口秀主持人戴维·莱特曼也是好色之徒。戴维犯下错误的性质其实和玛莎的更为相似，戴维·莱特曼当时和共事的若干名女性发生了关系。2009年，事情终于要被曝光。当时哥伦比亚广播公司的一名制作人将一个写着“机密文件”信封交了戴维的司机。信封中的材料涵盖了戴维和女员工的不齿之事，并提出需要200万美元作为“封口费”。在搜集、撰写这份勒索戴维的材料时，这位制作人还掌握了戴维一位女友的日记。

戴维·莱特曼要怎么回应勒索？他抢占了先机。戴维公开承认与共事的女性发生关系，并利用他的关键才能——幽默——化解了当时紧张的情势。在戴维的《深夜脱口秀》的一个环节中，他开玩笑说，好多女性现在都很生他的气，“今天来上班，女司机都没跟我讲话”。丑闻爆发之后，戴维的节目收视率不降反升。莱特曼的风流韵事一点儿都没让观众讨厌他。为什么呢？因为人们喜欢莱特曼是出于他风趣幽默，不是因为他对婚姻忠贞不渝。就像玛莎一样，戴维·莱特曼确实违背了信任关系，但是他的错误不是核心错误。

从以上事例可以看出，犯下非核心错误之后，修复人际关系并不困难。通常情况下，只需要表达悔过就可以见效。但是犯下核心错误，重建信任关系就十分困难了。然而，还是有一些解决办法的。在某些情况中，只要处理得当，犯下核心错误也可以找到机会重新赢得信任。

道歉啊，傻瓜

丽思–卡尔顿酒店以优质服务闻名全球。如果你向酒店提出叫醒服务的要求，电话铃一定会准时准点响起。史黛丝·海伦曾入住美国图森市丽思–卡尔顿酒店，但是那个早晨，她要求的叫醒电话迟迟没有响起。史黛丝醒来时已经很晚了，她怒不可遏，马上打电话到前台投诉。然后，奇怪的事情发生了——史黛丝的怒气竟烟消云散。

前台的服务人员是怎么处理的呢？当这位服务人员了解问题之后，马上向史黛丝道歉。然后，她提出送早餐到史黛丝的房间。因为还有别的安排，史黛丝婉拒了送餐。不过，当天她外出回来时，房间里摆上了新鲜草莓、糖果、干果，还有一封手写的道歉信。面对这些细致入微的示意，史黛丝没有到网上抨击丽思–卡尔顿，相反她大力称赞了这家酒店，尤其是他们的“五星级客户服务”。

另外一个例子也很好地说明了真挚的道歉能够为公司赢得高分，甚至还会提升公司的品牌形象。1989年，丰田公司推出了雷克萨斯系列汽车，以满足对高端奢侈车型不断增长的需求。但是新品牌在美国上市不到几个月，问题就出现了。雷克萨斯公司需要召回第一批车型，进行维修。这个错误肯定属于核心错误，直击品牌与顾客之间的信任关系——而这一关系的基础就是顾客对于汽车安全性能的期待。显然，这个错误可能会给雷克萨斯带来毁灭性的打击。

但是，雷克萨斯的行动扭转了大局，将错误变成了营销的好时机。公司对危机做出了有力回应。他们并不是简单地向顾客发通知并发布公告，而是给每一位车主——没错，是每一位车主——打电话。他们尽可能地简化召回维修的过程，而且如果车主所在地附近没有经销商，公司会派机械师到当地进行维修。每次维修结束后，公司会详细记录车辆的信息，并给车加满油。不到三周，雷克萨斯从危机中脱身，品牌形象大大提升——雷克萨斯不再单纯以品质闻名，其客户服务也赢得了名声。有一家杂志写道，雷克萨斯的回应可谓是“完美召回”。

显然，遗漏的叫醒电话、问题车辆、错位的导管都辜负了消费者的信任，都将双方关系置于风险之中。在问题爆发后多变的情境中，朋友可能会变成敌人，但是迅速修复关系的努力能够有力地稳固友谊。修复关系的努力往往比错误本身更重要。有时候，真诚的道歉反而会提升形象，改善关系。

如果上述事例还不足以说服你，那么再来看看由诺丁汉大学的约翰内斯·亚

博勒牵头针对eBay用户所做的实验。研究人员联系了632位在eBay网上给出中评或者负面评价的用户，并希望他们删除原来的评价。提出这个要求的同时，研究人员会向这些用户提供金钱或者进行道歉。有人可以得到2.5欧元，有人可以得到5欧元，还有人仅仅会得到口头道歉：“我们遗憾地发现您对我们的服务不满意……我们对此表示歉意。”

在获得2.5欧元的用户中，19.3%删除了负面评价。在获得5欧元的用户中，22.9%删除了负面评价。而在获得道歉而没有任何金钱补偿的用户中，44.8%删除了负面评价。

简单的“我很抱歉”有着强大的力量。但是，道歉的表达方式以及相应的行为也能够产生不同的影响。

为什么手机信号问题比飞机失事更让人愤怒？

2005年12月8日，美国西南航空1248次航班离开巴尔的摩，飞往芝加哥。芝加哥冬季的天气有时很糟糕。当天，飞行员准备着陆时遇到了强风和强降雪，视线受阻。

果不其然，飞机着陆出现问题。飞机无法减速，冲出了跑道，冲倒了飞机场的围栏，直接驶向外面。飞机颠簸滑行到道路，撞向道路上的汽车，当滑行最终停止时，一名六岁的小男孩丧生，另有13人受伤。这是美国西南航空35年历史上第一起致命事故。毫无疑问，这绝对是一个致命错误。

事发仅数小时后，公司首席执行官加里·凯利（Gary Kelly）发表慰问讲话：

这是令我们悲伤的一天。没有任何言语能够充分表达我们对这场悲剧的悔恨与哀伤。在这极其悲痛的时刻，我们得知在飞机撞击的车辆中有一名孩子不幸丧生。西南航空全体员工对此表示哀悼，我们向孩子的家人致以哀思与祈祷。

西南航空将会竭尽所能为受影响的人员提供信息与帮助……

加里说到做到。他立即同公司高层乘飞机抵达芝加哥，在芝加哥额外举行了一场新闻发布会。他向每一位受到伤害的人士表示歉意，并承诺帮助所有受伤人员。他还承诺会根据事后进行的调查落实推荐的改革措施。

理解这一次道歉行动为什么能够获得成功，可以参考《芝加哥论坛报》对加里道歉的评论："迅速"且"无微不至"。这次事故对西南航空的影响在当时还难以预测。但是在2006年，西南航空的航班需求上升了将近8%，公司盈利再创新高。

加里的行动有何积极意义？可以通过对比一次负面道歉加以理解。

道歉确实不易。家喻户晓的天才也可能难以说出一句道歉。苹果公司首席执行官史蒂夫·乔布斯并没有关注过加里的道歉，也没有研究过上文中关于eBay用户的实验，否则在2010年7月16日的新闻发布会上他可能会有不一样的表现，以另外一种态度对待当时的"天线门"事件。

作为苹果公司首席执行官，史蒂夫·乔布斯推出了一系列革命性的产品，包括电脑、音乐播放器、手机、平板电脑、管理软件等。这些为苹果公司——和乔布斯——赢得了狂热的追随者，以及创新、可靠、有趣的品牌名

声。苹果公司的股价也因此一路狂飙。

在这样的大背景下，iPhone 4（苹果第四代手机）推出市场时却遇到了意外。与之前几代手机相比，iPhone 4的上市相当成功：三周之内就售出了300万台。

销售额在不断增长，但是逐渐有测评报告显示iPhone 4的信号接收存在问题，仅仅是触碰手机的某些位置就会影响信号接收。不久之后，博客上就掀起了抨击的浪潮。

苹果公司最初忽视了这些投诉。美国消费者联盟在其出版物《美国消费者报告》中给苹果公司做出“最终判决”：他们认为iPhone 4的缺陷确实存在，而且苹果公司应当负责。苹果公司最终不得不正视这个问题。

和丽思–卡尔顿酒店、雷克萨斯公司一样，史蒂夫·乔布斯也拥有道歉的机会来扭转局势。西南航空事故导致小男孩丧生，加里·凯利的道歉挽回了局面；浸信会医院医疗事故导致了幼童的脑部损伤，他们通过致歉重获信任。苹果公司所面临的问题还不至于那么严重，一个道歉肯定能够平息消费者对于手机信号问题的担忧。因此，在2010年7月16日，苹果公司召开新闻发布会，解决iPhone 4的问题。这提供了绝佳的机会让乔布斯和苹果公司重新获得消费者和股东的信任与尊敬。

但事实证明，真诚的道歉对于脾气古怪的乔布斯来说太难了。面对媒体，他提出要帮助苹果的顾客解决问题，但是他的态度无比牵强、傲慢自大，没有流露出丝毫的歉意。他甚至还明确表示“我并无歉意”。

乔布斯向消费者提供了免费的手机外壳以解决信号问题，但是并没有将其作为一种道歉方式。就像上文中关于eBay的实验，消费者虽然得到了小额金钱补偿，却没有获得道歉。而且乔布斯轻视问题，过分夸耀苹果的创新信誉，其实是对消费者、股东以及相关媒体的不敬。在新闻发布会上，乔布斯播放了乔纳森·曼恩创作的“苹果天线门之歌”音乐视频。这首歌专门嘲讽了这一事件，其中的歌词就包括“你不喜欢iPhone 4就不要买，你买了不喜欢你就退回来……但是你又不想退回来”。

乔布斯事后表示“十分抱歉”，但是又补充道：“对于那些购买了股份的投资者，股价下跌5美元，我并没有歉意。”然后他又继续指责媒体对此事件的报道：“把问题夸张得没边了。”

乔布斯没有将新闻发布会视作建立合作关系的机会，而是采取了针锋相对的态度。至此，苹果公司仍在不断推出卓越的科技产品，而这一事件是重大失误。

道歉方程式：成功致歉的关键因素

凯利为西南航空事故道歉，乔布斯就手机信号接收问题做出回应，两者形成鲜明对比。前者是高效的道歉，后者是失败的公关。有效的道歉到底是什么样的？以下是几点关键因素。

速度。凯利代表西南航空致歉的重要特征之一就是其行动速度之快。这和之前大型航空公司的道歉效率截然不同。在这种情况中，速度代表了对问题的关切程度。浸信会医院向索萨一家致歉也十分迅速及时。浸信会医院没有故意拖延官方回应，对所发生的意外没有含糊其辞。他们当即告知索萨一家关于医疗事故的所有已知信息。

当你做错事，认错就要和时间赛跑。

坦诚。有效的道歉应该公开透明。换言之，做错事的人要开诚布公，说明问题所在。

索萨一家解释过，浸信会医院完全公开了事故信息，这是重获信任的关键一步。凯琳的妈妈之后说道，浸信会医院的坦诚帮助她消减了得知事故时的震惊情绪。

弱点。前文提到暴露弱点能够帮助建立信任关系。在重建信任的过程中，暴露弱点也是关键因素之一。浸信会医院向索萨一家坦白事故就是一个例子。浸信会医院决定公开他们的失误，这使得他们更容易被起诉，但暴露了这个弱点，在一定程度上帮助他们避免了一场官司。

通过暴露弱点来重建信任的方式也体现在灵长类动物之中。很多猴子和猩猩在打斗结束之后会将自己的一只手指放到被欺凌的一方口中，以此表示道歉。灵长类的下颚强硬有力，生气的时候轻易就能咬断手指，但是这种暴露弱点的行为起到了关键作用。这个动作传递出有力的信号，即对刚刚打斗过的对手表示信任。

关注受害人。有效的道歉要表示出对受害者的关切。这一点听上去似乎理所当然，但是实际上很多致歉人总是以自我为中心。

看看下面这个故事。某天下午，史蒂芬·金在写作了一早上之后打算出门走走，这是他的习惯。在缅因州某条空旷的乡间路上，他正在路边闲逛，不巧遇到了布莱恩·史密斯。布莱恩当时驾驶着小型货车，时速45英里，他一直在关注车后散热器上乱翻东西的罗特韦尔犬，忽视了眼前的路况。当要撞上金的时候，他已经完全失去了方向，还以为自己要撞上一只小鹿。当

布莱恩发现金的眼镜不知怎的飞进了汽车的前座上，他才开始意识到情况比他想象的更严重。

确实，金撞到了汽车的挡风玻璃上，而且撞击力度很大，他直接翻过了车身。金的部分头皮撕裂，肺部衰竭，肋骨、膝盖、胯部都出现骨折，其中一条腿被撞断。事故发生后，金接受了5次手术，而且之后数年经历了难以忍受的痛苦。

金回忆道，当时和布莱恩一起等待救援时，布莱恩略带同情地对他说："我们俩的运气也是糟透了。"当然，这次事故对于布莱恩也确实不幸。但是，将自己的不幸与金的不幸置于同一水平，布莱恩显然是过于关注自身了。同样，英国石油公司的首席执行官托尼·霍华德也进行过一次以自我为中心的道歉。2010年，"深水地平线"钻井平台因石油泄漏发生大爆炸，11名石油工人丧生，同时造成了最严重的海洋石油污染。爆炸发生一个月之后，霍华德致歉："对于在此次事故中消逝的生命，我们深表歉意。没有人比我更迫切地希望这件事情尽快结束。我希望自己的生活能恢复正常。"向一个人致歉就应该将关注重心转向这个人，这似乎是一个显而易见的道理，但是真正落实起来却很困难。

承诺进行改变。有效的道歉也意味着清晰地规划改革。西南航空的凯利承诺要根据调查提出的建议落实改革。在浸信会医院的核磁共振检查出问题后，医院落实了新的医疗流程。例如，核磁共振成像必须在麻醉医师或者麻醉护士在场的情况下以预定的方式进行。医院现在还准备了配备儿童型号复苏设备的儿童专用急救车。另外，医院还安装了紫色代码按钮，专门用于儿科急救事件。

我们在研究中发现，承诺进行改变是道歉最重要的因素之一。在其中一项实验中，实验参与者要与一名合作伙伴（实验中设定的角色）共同做出一系列和金钱有关的决策。这名合作伙伴一开始就会表现得不值得信赖。在故意犯错之后，这名合作伙伴会做出以下行为之一：（1）不做任何表示；（2）简单致歉；（3）承诺做出改变（但是并没有致歉）；（4）简单致歉并承诺做出改变。简单致歉对扭转局势起到一定作用，但是承诺进行改变带来的影响最大，决定了实验参与者在接下来的环节中能给予这名合作伙伴多大的信任。

著名社会学家欧文·高夫曼认为，成功的道歉将致歉人分为两类：一类是对错误承担责任的个体，另一类是值得再获得一次机会的个体。如果致歉是成功的，那么第二类个体已经与第一类截然不同。在这种情况下，人际关系得以修复。

承诺进行改变就是将致歉者一分为二的关键："过去的我"犯下错误，"现在

的我”已经全然不同。浸信会医院就体现了这一点。目睹医院所做出的改变，凯琳的妈妈称赞道：“这是医疗迈出的崭新一步。”凯琳的爸爸称，正是医院致力于改革医疗流程，赢得了他的谅解。

忏悔。道歉和承诺改变十分有力，但是忏悔能带来更深刻的转变。这里的忏悔指的是什么？任何对受害者的赔罪都算是忏悔。

在很多传统文化中，送礼是修复人际关系的必要部分。礼物的货币价值也许不高，却象征着悔悟。无论是水果篮还是终身免费医疗护理，都能使赔罪产生一定效果。

但是，上文中eBay用户的实验结果表明，不是所有的物质赔偿都有效。忏悔只有传递出正确的信号才能成功。

这些信号是非语言形式的，传递出来的信息可能难以证实。要传递信号，必须付诸努力。参加面试的时候，你可以告诉面试官自己对公司的工作十分感兴趣。为了表示这种兴趣，你需要在准备面试的时候了解公司背景。同样，你可能会告诉一个人自己珍视与对方的关系。但是为了表示诚意，你可能需要去机场迎接对方，或者给对方买一件有意义的礼物。使用正确的措辞往往很重要，但是正确的信号有时更有效果。

加利福尼亚理工学院的柯林·卡默勒以两个因素定义这种信号：清晰度与力度。清晰的信号传递出明确的信息。有力的信号传递出可靠的信息。

有力的信号往往成本高昂——可能是时间成本、经济成本，或者是其他资源成本。真正有力的信号因为成本高昂，只有真诚付出的人才愿意进行这样的投资。假设查理·辛要对一段新的恋情表示诚意，他在约会时给对方买了一束玫瑰花。在一个玫瑰象征浪漫的文化中，玫瑰花当然是一个清晰的信号。但是，查理·辛送玫瑰花并不是有力的信号。为什么？因为查理·辛能够买得起许许多多的玫瑰花，送给成千上万的女人都不足为奇。

那么要对爱情中的另一半表示诚意，需要一个什么样的信号呢？社会中的一个常见现象正是这个问题的答案：钻戒。钻戒成为一生一世承诺的标准象征（当然少不了该行业的大力营销）是因为其价格高昂，如果一个人没有真心诚意，并不可能进行如此昂贵的投资。如果你有诚意，一枚钻戒值得购买。如果你没有诚意，一枚钻戒也许就贵得令人却步。

戒指的成本就是这个信号的关键特征。而且，我们还计算出基于文化的信号成本：应该在个人收入中占重要比例（在美国应该是三个月的工资）。有力的信号应该成本高昂，以证明你在认真地付出。

浸信会医院采取了很多关键措施应对危机，而且他们还为凯琳免费提供将来所需的全部医疗服务。凯琳需要多年的治疗，医院提供的服务不但化解凯琳家人的担忧，而且也有力地表达了他们的忏悔，因为所承诺的服务价值不菲。

总而言之，这些事例都强调了一个重要的道理：信任关系可以轻易被瓦解。人们迟早都要面对自己犯下的核心错误。如果辜负了他人的期待，一定要迅速、坦诚、有力地致歉。

找准平衡点：准备表示你的歉意

从上文可以看出，道歉是重建信任、修复人际关系的重要机制，但是为什么人们很少道歉呢？英国歌手艾尔顿·约翰曾在歌里唱道："道歉似乎是最难以开口的话。"确实有道理。

道歉的显要阻碍之一就是害怕承担责任。另外一个不太明显的阻碍就是害怕失去地位和权力。道歉的时候，人们会暴露弱点，这本身就令人不安，又置身于风险之中。而且，道歉还会使人们降低自己的位置。如果人们担心自己的地位和权力受到伤害，就不愿意道歉。

昆士兰大学的泰勒·冲本发现，拒绝道歉的人比选择道歉的人对于权力有更强烈的感受。为什么呢？人们承认错误的时候，就赋予了他人对自己的控制权，减弱了自己的控制权。这个和拒绝道歉的第三个原因相联系：不愿意承认自己犯错。人们道歉其实就是表明自己承认做错事了。要做到这一点并不容易。

虽然承认错误很难，但是如果能够迅速且真诚地实现这一点，就能够修复关系，帮助人们回到合作的轨道上。史蒂夫·乔布斯的"天线门"事件说明，一个人的本能反应往往是保护自己、为自己的行为找理由。但是人们确实需要建立机制帮助自己道歉。

丽思–卡尔顿酒店、西南航空公司、浸信会医院三者的道歉都行之有效的部分原因在于它们都有道歉的准备。它们甚至建立了正式的机制促使致歉能够迅速、坦诚地得到落实，改变能够实现。

例如，丽思–卡尔顿酒店授权员工解决潜在的顾客关系问题，每日提供2000美元专门用于这项工作，以期提升或者修复与顾客的关系。这一制度针传递出两重信息：第一，酒店深切关注与顾客之间的关系；第二，当与顾客的信任关系破裂时，每一位酒店员工都有权利修复。

有些组织会建立规则，硬性要求员工在犯错后公开说明问题所在，帮助员工做好致歉准备。本章从一开始就高度认可浸信会医院修复信任关系的努力，但是这也必须归功于南佛罗里达的浸信会教友健康系统。凯琳的事故发生前不久，该医疗系统出台了相关政策，要求在医疗事故发生时完全公开信息。虽然浸信会医院犯下了严重的错误，导致凯琳的脑部受损，但是他们严格遵守了信息公开的政策。

同样，2006年，伊利诺伊大学医疗中心也采取了完全公开医疗事故信息的政策。他们建立一项特殊服务，帮助医护人员向病人家属公开错误、表示

歉意。政策落实的4年中，针对该医疗中心的法律诉讼比之前4年下降了40%。

组织可以通过建立规则、动员员工进行道歉。那么对于个人来说，需要为自己设立规则，克服自身道歉的障碍。当人们没有实现目标时，往往容易指责他人、指责环境，或者是弱化自己所带来的负面影响。但是从上文可以看出，借口与推卸只会使得修复关系更加困难。作为个人来说，可以设置一道个人警戒线——一条指导个人行为的规则。我们为此提出这样的建议：当你产生防备心理，开始为造成伤害的行为找理由时，不妨先停下来仔细反思一下。考虑如果道歉会产生什么结果。有时候，即使人们为自己的行为找到合理的动机，也尽可能地表示善意的初衷，进行道歉往往才是最终正确的选择。认识诚挚道歉所产生的强大影响，能够帮助人们采取行动、修复破裂的人际关系，重新赢得合作的机会。

克服道歉的心理障碍从而回到合作的轨道，需要人们为自己营造心理安全感，了解周围的人如何看待世界。要实现这一点，人们需要掌握换位思考的技巧。这是下一章要讨论的内容。

第9章　认清前路，勇敢前行

人类与地球上的所有其他生物都不同。人类的独特之处是什么呢？回答这个问题需要一面镜子和三座山。

当你看镜子的时候，你看到什么？只要你是正常人，那么答案很明显——你看到自己的映像。这个道理看似简单，却区分了人类和其他物种。当人类看镜子的时候，能够意识到看见了自己，而不是看到了别人。但是，如果你把一只鬣狗放到镜子跟前，它并不能认出镜子中的映像就是它自己，而是会把映像当成另一只鬣狗。这只鬣狗会露出尖牙利齿维护自己的领地，“对方”当然也会做出同样的动作，这就使得鬣狗感受到威胁，然后展现出进攻的意图，而“对方”当即又会做出同样的回应。最终局势恶化，镜子前面的鬣狗攻击镜子里的鬣狗。自己在家就不要试了，否则你的镜子肯定是保不住了，而你的狗可能会变得迷糊起来。

这个镜子测试指出人类进化过程中的一个里程碑：认清自己、区分自己与他人的能力。人类并非生来就有自我意识，这一点十分有趣。自我认识的能力需要培养。如果家里有小孩，你可以用一个简单的测试测量其自我意识水平。用一支可水洗的记号笔悄悄在孩子的额头上画个标记，然后把孩子带到镜子跟前。年纪稍小的孩子会嘟囔，会敲打镜子，会走开。但是一般到了18个月，孩子的做法可能就不一样了：他会想办法擦掉额头上的标记！到了两周岁的时候，基本所有的孩子都能够到达这个发育的里程碑：有能力认识到自己从镜中看到了自己的映像，而不是另外一个人。

但是，镜子测试不足以区分人类和其他动物。海豚就可以在镜子测试中认出自己。所以，还需要另外一项测试——“三座山”测试，深刻理解人之所以为人的原因。

在“三座山”测试中，三座高度不一的山峰模型按从左向右、从低到高的顺序排列。让一名孩子面对“三座山”，再在山对面放一个布娃娃。首先，让孩子从自己的视角画出三座山。然后，让孩子从布娃娃的视角画出三座山。



大部分4岁的孩子都无法正确完成这项任务，出错都是在从布娃娃的视角画山的时候。他们从自身视角和从布娃娃视角画出来的三座山是一样的。到了5岁左右，孩子逐步意识到如果从布娃娃的角度出发，画出来的三座山应该与从自身视角出发画的排列顺序相反。他们开始理解布娃娃视角的山峰排列顺序。

以他人的视角看世界是一种卓越的能力。这种技能帮助人们相互学习，创新思维，解决争议。这也是一种社会黏合剂，使得人们能够团结在一起。但有时候换位思考也会煽动冲突，就像火上浇油一样引燃仇恨。我们希望能够认识到换位思考何时有利、何时有害，如何利用有利的换位思考——这种人类独有的能力。

下文将会讨论如何在各种情境中利用换位思考，其中包括升职、创业、避免落入种族歧视圈套的情况等。我们将会帮助读者提升换位思考的能力，从而更好地处理与他人的关系。

了解对方的想法，达成更好的协议

现在想象你是一名银行柜员，突然发生极其危险的状况。一名男子走入银行，看不出有携带武器，但是他说自己背包中装有炸弹，现在他需要2000美元。面对这样的情况，你会怎么做？

大部分人的答案都是：给他钱！这是一种合作的方式（理论上也是较为安全的方式）。另一些人的答案则是：拉响警报，制服歹徒。这是一种竞争的方式（也是风险较高的方式）。

表面上看，仅存在两种选择。但是在2010年一名陷入上文困境的银行经理采用了第三种方式。她询问那名男子："你为什么需要2000美元？"马克·史密斯（携带炸弹的男子）回答说他需要这笔钱帮朋友付房租。银行经理提议他可以申请贷款帮助朋友。然后她走去拿相关的申请表格，在这个过程中她悄悄报了警。达伦·汤普森中尉说："（她）稳住那名男子，同时又利用银行表格使其分心，直到救援到达。"通过"为什么"的提问，银行经理了解了马克的立场，从而另辟蹊径地化解了危机。

所以，询问"为什么"来了解他人立场有时候确实能化险为夷。在同英士国际商学院的威尔·麦达克斯共同进行的研究中，我们证实了这一点。在其中一项实验中，我们发起了一个餐厅收购谈判。根据实验要求，有一些买家会在谈判前思考卖家的立场。我们特意要求他们"尽力理解卖家的想法，理解卖家出售餐厅的目的以及利益所在"。实验发现，提前考虑卖家立场的买家更有可能促成具有创意的协议。要求谈判人员考虑对方的立场，促使他们提出更多"为什么""是什么"等关键问题，最终带来创新办法，满足双方的需求。

在谈判中获得成功，了解对方的立场十分重要。有趣的是，同理心（切身感受他人的情绪）在谈判中就没有换位思考那么有效。为什么呢？因为在同理心的引导下，人们更倾向于妥协和默许。如果同理心太强，谈判者往往会做出过多妥协，即便是受到利用也会选择合作。

在谈判中获得成功，需要理解他人的立场，也需要强调自身的利益与关切。我们的研究发现，人们换位思考能够增加共同资源，同时为自己赢得更多资源。也就是说，换位思考者能够为自己获得更好的协议，同时也不会牺牲谈判对手的利益，而怀有同理心的人往往会在谈判中吃亏。

现在看看西奥多·罗斯福在总统竞选中对换位思考能力的利用。1912年，选举日即将到来，罗斯福决定乘坐火车横跨美国为大选冲刺做努力。罗斯

福的竞选团队计划每到一站都发放宣传册，封面应该是一张罗斯福的照片，显示出他硬朗的轮廓和胜券在握的神情。竞选团队找到了最合适的照片，并且印刷了300万份宣传册。但是就在竞选巡游开始前，一名工作人员发现宣传册封面的照片受到版权保护，版权所有人是芝加哥的莫菲特摄影工作室。竞选团队之前没有获得照片的版权，所以可能要支付每份宣传册1美元的版权费。这笔钱放到2015年，相当于7300万美元。在这种情况下，你会怎么办？

有两种显而易见的办法，直接支付版权费，或者是销毁宣传册，但罗斯福的竞选团队并没有选择这两种方法。罗斯福的竞选经理仔细思考了莫菲特的立场，得出两个关键结论：第一，他确认莫菲特还不知道宣传册已经印刷完成；第二，他知道宣传册能够宣传莫菲特的工作室，有可能使其收益。有了这样的想法，竞选团队给莫菲特发送电报，简洁地告诉他："我们计划在即将发放的竞选宣传册上印上罗斯福的照片，照片来源工作室将会从中得到宣传机会，不知贵方愿意支付多少费用？"莫菲特回复到："我们没有参加过此类宣传。根据当前的情况，我们愿意支付250美元。"协议达成了。换位思考将可能出现的巨额花销转变成了小小的收益。

实现换位思考需要有意识地了解他人的想法。但是有时候，他人细微的动作也会触发人们进行换位思考。

模仿的艺术

可能你有见过一些长相出奇相似的老夫妻。这听起来也许很灵异，但是确实有研究显示夫妇的相似程度比随机两个人的相似程度要高。这种现象的出现可能是由于人们会选择和自己外表特征相似的伴侣。这也是很多宠物狗和主人长得相似的原因，人们在挑选宠物狗的时候往往会不自觉地选择反映自身特征的品种。例如，有一项研究发现，长发遮住耳朵的女性往往会选择耳朵长而下垂的狗，例如西班牙猎犬或者比格猎犬；头发没有遮住耳朵的女性往往会选择耳朵直立的狗，例如西伯利亚雪橇犬或者巴辛吉犬。

但是，夫妇确实在长时间的相处中会越长越像。斯坦福大学的罗布特·扎乔克采集了许多夫妇新婚时以及结婚25年后的合照。他将这两组照片展示给第三方人员观看。他发现，根据这些观察者的描述，夫妇在结婚25年之后相似程度超过了新婚时期的相似程度。

这其中到底发生了什么呢？

夫妇随着时间推移在外表上越来越相似，其实是面部模仿和肢体模仿的结果。长年无意识地模仿伴侣的表情，改变了面部肌肉的活动，最终导致面部特征的变化。

为什么丈夫和妻子会相互模仿彼此的表情呢？因为模仿促进了换位思考：模仿让人们真正了解对方的处境。因此夫妇模仿彼此面部表情的能力越强，婚姻的纽带就越牢固。也正因如此，那些长相越来越相似的夫妻在婚姻中更能感受到幸福。

模仿也能够解释为什么肉毒素会让人漂亮但孤独。人们理解他人处境的方式之一就是在无意识间模仿对方细微的表情变化。南加州大学的戴维·尼尔设计了一个巧妙的实验证实了这一点。部分实验参与者接受了肉毒素的注射，其他实验参与者接受了玻尿酸注射。两种针剂的目的都是减少皱纹。但是有一个关键区别：肉毒素会麻痹表情肌，而玻尿酸仅仅是填充剂，不会改变肌肉的功能。肉毒杆菌注射影响了面部模仿，减弱了人们察觉他人情绪的能力。

模仿会带来更有效的换位思考，换位思考又会增强模仿能力。杜克大学的塔尼娅·沙特朗发现擅长换位思考的人模仿能力也更强。她首先询问实验参与者考虑他人想法的程度有多深，测量换位思考的水平。然后，她让参与者两人为一组共同完成一项任务。塔尼娅发现换位思考水平高的人更倾向

于模仿合作伙伴的姿势并做出同样的动作。如果合作伙伴在揉脸或者跺脚，换位思考水平高的人往往也会做出同样的动作。

人们喜欢被模仿——当然，是自然而不着痕迹的模仿。塔尼娅·沙特朗在一项研究中，让实验助理和实验参与者共同完成一项任务，在此期间助理要模仿实验参与者的举止。她发现，当实验参与者的细微举止被模仿后（例如实验参与者跷二郎腿，实验助理也这么做），他们对实验助理越有好感，两人的互动也更顺利。密歇根大学的杰弗里·桑切斯·伯克斯发现，人们在工作面试中被模仿，焦虑情绪会减轻，表现会更好。

模仿者展现出了友好的态度，建立了信任与合作关系，这也使得他们能够获得更多的资源。用谈判举例，在与英士国际商学院的威尔·麦达克斯进行的研究中，我们发现当谈判一方在肢体语言上模仿另一方时，最终达成的协议更有利。

那么怎么模仿呢？我们在上述谈判实验中是这样指导学生的：

我们希望你能够模仿谈判对手的举止。例如，当对方揉脸时，你也揉脸；当对方在椅子上往后靠或者往前靠时，你也做出同样动作。必须是自然的模仿，不能让对方发现。另外，不要过分关注动作模仿，否则可能会忽略谈判的重心。

不仅肢体语言的模仿能带来益处，模仿他人的言谈也有益处。这一现象在服务员的工作中尤为明显。在一项研究中，服务员被要求模仿顾客的言谈，最后获得的小费比平时多了整整一倍！在另外一项研究中，英士国际商学院的罗德里克·斯瓦伯要求谈判者在邮件中模范对方：“当对方使用了诸如‘:-)’这样的符号语言，你也使用。当对方使用了术语、比喻、特定语法规则、特殊词汇或者简写，你也使用相应的表达。”在泰国和美国进行的这项实验中，模仿者都在谈判中获得了更有利的协议。

即便是在总统竞选中，模仿也会带来成效。我们与密歇根大学的丹尼尔·罗密欧共同分析了1976～2012年美国总统竞选辩论的文字稿。分析结果发现，配合辩论对手语言风格的候选人在名义调查中的表现更好。模仿让他们看起来更优雅圆滑、平易近人。

认识换位思考与信任之间的关系，就能够理解为什么模仿能够帮助人们更有效地合作和竞争。模仿让人们理解了对方的立场，建立信任，促进顺利的交流互动。模仿能够带来竞争优势，也会让人们展现出友好合作的态度。

换位思考不仅仅让人们更好地模仿，也会帮助人们更好地创业。

不假思索地跳跃

我应该不应该创业？一直想要开餐厅或者办软件公司，现在是不是一个好时机？

面对这些人生中的重要决定，人们不能凭空抉择，应该仔细考虑竞争环境。其中一部分考量就是对自己能力的评估。大多数人都能针对自己提出很多问题：我的技能是什么？我的优势是什么？我的短板是什么？

假设一个人要开餐厅，很可能会关注自己的厨艺或者独创的特色菜。“大家都喜欢我做的鸡肉奶油宽面条！”但是，当一个人仅仅关注自身时，很容易做出跳跃性的假设。例如因为“我很会做鸡肉奶油宽面条”，“我一定能够卖出自己做的鸡肉奶油宽面条”，所以“我肯定有能力经营一家餐厅”。

其实，评估个人才能仅仅是创业决策的一小部分而已，很多初创者往往考虑不到创业中另外两个重要方面。加州大学伯克利分校的唐·摩尔分析了创业者的创业原因，他发现大部分人都在关注与个人和公司相关的因素，例如个人能力、产品质量等。但是，他们很少提及外在因素，例如供给（竞争对手的存在）和需求（市场上的顾客群体）。

换言之，这些创业者没有站在消费者和竞争对手的角度进行思考。缺乏换位思考正是很多人创业失败的原因。有分析显示，80%的创业者在创业不到18月之内就会以失败告终。

只有从顾客的角度出发才能就创业决策提出正确的问题。多少人真的喜欢并且会购买鸡肉奶油宽面条？顾客凭什么会选择我做的面条而不是竞争对手的面条？

创业中缺乏换位思考的问题十分常见，这种现象被称作“竞争忽视”。

“竞争忽视”有什么重要意义呢？如果你能充分认识这一现象，说不定能成为奥运会选手。“飞鹰艾迪”（本名为迈克尔·爱德华）的故事正是如此。当人们想到奥运会选手，总会联想到身形健美的运动员，他们往往从年少时起就要经受刻苦训练。但是艾迪不同。他戴着厚厚的眼镜，有点儿胖，而且几乎没有任何体育训练经历。但在1988年冬奥会上，闭幕演讲特别提及了艾迪的个人成就。他是首位获此殊荣的运动员，也因此赢得了全球观众的瞩目。奥运会主席在讲话中谈到艾迪，他说：“在奥运会比赛中，有的选手赢得金牌，有的选手打破纪录，而有的选手像飞鹰般展翅翱翔。”话音未落，上千名观众就开始高呼艾迪的名字。

艾迪如何争取到1988年冬奥会席位又赢得了全球关注的呢？

他考虑了相对需求，并选择了一个疲弱的市场。艾迪知道，游泳、体操、花样滑冰等奥运会队伍的选拔竞争激烈。所以他没有选择那些运动。他决定尝试参加英国跳台滑雪队伍的选拔。

1988年之前，英国从未有过跳台滑雪队伍参加冬奥会。实际上，全英国上下连跳台滑雪的设施都没有。艾迪想要加入这支队伍，没有任何竞争对手！

当然，如你所料，艾迪并没有获得奖牌。但是因为利用相对需求的道理，艾迪成了奥运会选手，得以在体育界最重大的平台上拼搏竞争。

现在再来思考一下，卖家如何通过理解相对需求而受益。每个拍卖的卖家都面临这个问题：什么时候结束竞卖？你可能会想，当然是需求最高的时候结束竞卖。数据显示，eBay网上的需求高峰出现在下午5点至晚上9点（太平洋标准时间）。所以，大部分的卖家会在这段绝对需求最高的“欢乐时光”内结束竞卖。

但是，这些卖家犯了一个错误。沃顿商学院的乌里·西蒙森发现，当需求达到顶峰是，利润往往较低。怎么会这样呢？问题在于所有卖家都在这段时间蜂拥而入，因此竞争变得异常激烈。

在需求达到最高峰（也就是需求绝对值最高）时，不应该结束竞卖。应该在相对需求最高时结束竞卖。那是什么时候呢？在eBay网上应该是凌晨2点！虽然凌晨2点在线的买家人数显然会少于晚上8点在线的买家人数，但是这个时段仍然开放的拍卖更少。所以，与晚上8点结束的竞卖相比，凌晨2点结束的竞卖往往能够获得更多关注。

理解相对需求、就竞争对手的立场提出问题能够帮助人们选择加入合适的竞争。下一节将会讨论为什么提出恰当问题能够带来更多的帮助，包括解决争端、促成晋升，甚至是摆脱债务。

征求建议为什么可以免除债务？

外科手术从来不是开玩笑。但是想象一下，手术结束的几天之后，你刚清醒过来，除了一堆需要处理的事情，竟然还有一张18000美元的手术账单摆在眼前。

这件事情就发生在我同事的一位学生身上。当时，凯伦要进行一台大手术。手术前一天，她的外科医生打来电话，问其是否愿意到另外一个外科中心进行手术。凯伦采取了合作的态度："没问题。您方便就好。"手术结束后的某天，止痛药的药效刚刚退去，凯伦发现自己的医疗费用账单竟然高达18000美元。虽然医生的费用被涵盖在她的医疗保险中，但是外科中心的费用不在保险范围之内。

得到这样一张账单，你会怎样做？

很多人会采取竞争的方式，面对这张账单大发雷霆。但是，凯伦采用了另外一个策略。她没有指责外科医生，而是拨打医院电话，要求同办公室的护士通话。凯伦没有叫嚷或者争吵，而是征求这位护士的建议。

神奇的事情发生了。这位护士不仅帮凯伦绕过外科中心繁复的手续，还介入这次费用争议中，并最终免除了凯伦的所有医疗费用！凯伦最后没有欠医院一分钱。征求建议将这位护士从潜在的敌人转变为朋友，甚至是拥护者。

征求建议不仅仅能将对手变为拥护者，还能够激励你的拥护者，使其帮助你在职业道路上步步高升。

人们需要展示自己的成就和才干，才能在事业生涯中取得进步。但是问题在于毛遂自荐有时行不通。自我推销的人往往不太受欢迎，所以这就出现了一个困局：人们需要凸显自己的成就，但是这样做又会引来不满。

怎么解决这个问题？

看一看年轻人彼得的事例。彼得是一家律所的律师助理，立志成为律所合伙人（故事背景经过调整以保护当事人隐私）。他受到一家重要法律协会的邀请，就其撰写的法律评论文章做一场讲座，彼得当然深感荣幸。但是他知道，要做一个成功的演讲，他还需要额外的帮助。

于是彼得找到公司的资深合伙人詹妮弗，詹妮弗之前就到那所协会做过讲座。于是，彼得向詹妮弗征求建议："我受到邀请为法律协会做一个讲

座，十分希望获得您的建议，以更好地向听众呈现我的论证。我知道您在该协会有过讲座经历，相信一定对成功的讲座有深刻见解。”

向高层同事征求建议，这个行动很简单却能带来众多好处。第一，彼得提出这个请求，让詹妮弗感到荣幸，而且彼得谦卑的态度也赢得了认可。詹妮弗将请求视作对自己建议与专业知识的肯定。因此，她会更欣赏彼得。第二，她会将彼得荣幸受邀的信息传递给其他合伙人，到时其他合伙人经过彼得办公室时肯定会向其表示祝贺——“干得好”“恭喜呀”。律所的后起之秀赢得了知名协会的认可，他们当然感到激动。第三，詹妮弗会更加乐意与彼得合作，帮助其将讲座办得出色。

征求建议和他人的观点会带来很多长远的益处，因为这要求人们对其投入。詹妮弗的建议就是对彼得的投资，而投资的结果就是她会更加注重彼得将来的成功。同样，大量研究显示，在某一刻要求得到一笔小投资可能会帮助你在将来收获更大的投资。咨询一些建议会让人觉得他们对你的发展有所投入，将来更有可能为你提供更多的建议和帮助。

征求建议也能够有效地让他人了解你的立场。我们同杨百翰大学万豪商学院的凯蒂·奎斯特共同进行的研究表明，当你向他人征求建议时，他人会用你的立场进行思考，从你的视角看待世界，更愿意给你提供帮助。詹妮弗与彼得的事例正是如此。

虽然我们展示了征求建议所带来的战略利益，但是很多人还是不愿意这么做。在哈佛大学的艾莉森·布鲁克斯主持的实验中，我们发现人们害怕寻求建议会让自己显得能力不足，但是这是换位思考失败的结果。当人们征求建议时，只要请求不是空洞无理，其实会凸显人的能力。毕竟，向当事人寻求建议，会让他们感到荣幸，做到这一点也不容易。

人们常常会被问及这个问题：当你向某人寻求建议但最终没有用，你要怎么办。给出建议的人会不会感觉受到冒犯？如果你处理得当是不会出现这个问题的。你只需要解释，虽然没有直接采用建议，但是对方的见解帮助你以不同的角度了解情况，其独到的视角对你最后的成功至关重要。这个策略延伸出的重要一点就是：和每一位提供建议的人保持联系，让其了解到他的建议行之有效。

征求建议表达了尊敬，所以这个策略在等级结构中即可上行使用也可下行使用。上行使用的效果很明显，表达了对上级的尊敬与恭顺。但是，向等级结构下端的人寻求建议也十分有用，例如上司向下属询问观点。下级的观点得到上司考虑当然会感到高兴，而且会乐于贡献自己的专业知识以期获得肯定。而且在等级制度的讨论中也曾提到，企业中不同阶层的员工往往能够为出现的问题或者状况提供新颖的视角。

向权力等级低的人寻求帮助能够帮助他们获得权力，也使得他们感觉受到重视。这一点十分重要。以下这一事例中，上级没有考虑到下属，结果令人恐慌又无奈。

被放大的声音与紧绷的神经

2014年2月17日，一架飞机正从丹佛飞往蒙大拿。突然，在毫无征兆的情况下，飞机在12秒之内下坠了将近1000英尺，其效果相当于从纽约的克莱斯勒大厦跳下。一位女士从座位上飞出过猛，头部直接撞到机舱顶。一个婴儿往后翻滚了两排座椅，所幸没有受伤。一名乘务员因撞击昏厥，直到飞机着陆还没有清醒。

飞机遇上严重的气流，还自由下落了一大截，然而乘客们竟然没有得到从驾驶舱中传来的任何消息，一句话都没有，安安静静。一名乘客事后描述了当时可怕的沉寂，并解释为何当时极其渴望有人负责说明情况：

驾驶舱中没有传来任何消息，而人们逐渐意识到气流引发事故的严重性，加之飞机着陆时震颤不断加剧，我恐慌的情绪到达顶点。我头脑中开始自行补充信息，努力寻找原因解释这混乱的局面。我想象机长可能在气流中受伤，是经验不足的副驾驶员在操控飞机着陆。我猜测可能是飞机的机翼或者引擎因为剧烈颤动而受损……我拼命搞明白发生了什么……总之，因为驾驶舱中没有任何消息传来，所以我没有安全感，只能自己寻找合理的解释，安抚恐慌的情绪。但这其实是飞行员的责任。

领导者不交流，就会产生上述局面——人们的恐惧泛滥，脑海中涌现各种可能发生的灾难。

领导者和掌权者在交流时可能会犯三种错误。每种错误其实都能通过换位思考的方式得以纠正。

第一种错误就是交流太少。上述事例中的飞行员就是一例。乘客们受到惊吓，万分焦虑。飞行员如果站在乘客的立场上思考，就会意识到一条简短的消息就能换得大家的安心。

第二种错误就是没有认识到语言的力量。即便看似无伤大雅的字句，也会夹杂着暗示性的信息。含糊其辞对于下级来说尤为不安，对于下属来说，简短又意义不明确的要求往往会带来不必要的担忧。

这里以上级要求与下级会面为例子。新千年伊始，亚当还是（美国）西北大学的助理教授。也就是说，他对学院的研究生享有控制权，但是系主任又对其享有控制权。一天早上，他遇到了研究生盖尔，说了一句：“今天下午我有一些事情要与你谈谈，3点到我办公室可以吗？”当天下午，盖尔满心惶恐地走进亚当的办公室。结果，亚当问了盖尔一些极其琐碎的事情，事后他都想不起来了。盖尔回应道：“再也别做这事！”“做什么

事？”“告诉我要和我谈谈，把我吓个半死，一整天我都以为自己惹上了大麻烦。”看到这里，也许你会觉得是盖尔有点儿神经质。但是第二天，亚当收到系主任的邮件，要求他当天晚些时候到办公室会面。亚当焦虑不堪，害怕是自己做错了什么事。直到和系主任见了面，他发现没有什么大事，一颗心才落地。

解决这个问题很简单：说清目的，不要给下级带去不必要的焦虑。当你要求和下级进行谈话时，在提出请求的同时说明谈话的主题，免除对方的担心。如果要马上解释清楚比较困难，那也应该说一句“今天晚些时候想和你见面，别担心，不是什么坏事”，以此消除对方的恐慌。

第三种错误就是领导者往往忘记声音与字词的能量。当权力不断变大，即使是细微的一个动作也可能产生重大影响。有人将其称作“高管放大效应”：高管们的轻度示意会被放大加强，仿佛如雷贯耳、振聋发聩。简单的“谢谢”变成了“感激”，建议性的反馈变成了“批评”。

想一想你的语言会如何影响自己的下属，一定能够提升你们交流的频率和效果。在这个过程中，他们的焦虑与恐慌也会烟消云散。

以上讨论了换位思考能够帮助人们拉近距离，借用他人的帮助使自己成功。来自不同种族和背景的人往来时，建立这种联系尤其困难，但是换位思考同样能够有所助益。

如何避免成为种族主义者？

没人愿意被称为种族主义者。这种经历令人难堪，而对于公众人物来说，很可能会因此前程尽毁。但是，人们越想表现得毫无成见，言辞之中越容易显现成见，如此讽刺。

娱乐新闻记者山姆·鲁宾就有过一次窘迫的经历。当时，《机械战警》即将上映，鲁宾正要采访该电影的主演之一塞缪尔·杰克逊。采访开始时，鲁宾问起了杰克逊在“超级碗”比赛中的广告。

鲁宾：你和漫威公司合作的影片在“超级碗”比赛中播出广告，有收到热烈反响吗？

杰克逊：什么“超级碗”广告？

鲁宾：噢，你不知道那个？我……可能搞错了，那个……

杰克逊：我不是劳伦斯·菲什伯恩！

鲁宾：抱歉。我当然知道。嗯，是我的失误。你说……

杰克逊：我们长得不一样！我们都是黑人，都是名人，但不是都长得一样！

其实，塞缪尔·杰克逊确实出现在了“超级碗”比赛的一个广告中——漫威公司出品的《复仇者联盟》。但是，这并不是问题的关键。事后，鲁宾说道：“我当时就觉得自己太蠢了，没有把事情说清楚。”因为这件事，杰克逊将鲁宾称为种族主义者，鲁宾羞愧难当，完全无力招架，难以为自己辩护。

山姆·鲁宾招致“种族主义”的指责，他的害怕与担忧并不是空穴来风。美国南部烹饪偶像宝拉·迪恩之前也被指责抱有种族主义偏见。在某次案件审理的过程中，她公开承认自己确实使用过带有种族歧视色彩的称谓。在此之后，她的多个代言以及美食频道的节目遭到解约。虽然法庭最终驳回对宝拉·迪恩的种族主义指控，但她因此身败名裂，事业一落千丈。一年之后，迪恩说道：“可能从此之后，我的名字都要和‘舆论围攻’‘遭人唾弃’这样的字眼联系在一起。”

在美国，即使是普通人，即使和全国性的电视节目没有任何关系，也会竭力避免自己被称为种族主义者。哈佛大学的迈克尔·诺顿在研究中发现，当

人们描述他人的时候，总会极其小心翼翼，避免使用和种族相关的信息。为了研究这一现象，他专门开发了一个小游戏，叫作“政治正确测试”。

这个游戏可能和大家小时候玩过的“猜猜那是谁”有点儿相似。游戏需要两人一起玩。其中一人在一叠人像卡片中挑选其中一张，确认卡片上的人物。然后，另一人要猜测自己的同伴挑选了哪一张卡片。猜测一方可以提问，以划定选择范围，但是所有的问题只能以“是”或“不是”来回答。在这叠人像卡片中，有一半是黑人，一半是白人。如果在提问中描述卡片人物的种族信息，必然能够提高猜测的准确率，简单而高效。但是，很少有实验参与者提到卡片中人物的肤色，当游戏同伴是黑人的时候，提问肤色的概率就更低。将近一半的实验参与者在提问中没有牵涉任何与种族有关的信息。

这样的游戏策略并不利于在“政治正确测验”中获得高分。而且，这种策略的效果也适得其反。麻省理工学院斯隆商学院的埃文·阿普菲尔鲍姆发现，一个人越想表现得无视肤色与种族，越容易给人留下种族歧视的印象。

刻意避免提及种族相关的字眼就是其中一种现象。另外，出于本能，人们很容易会有意识地摒弃关于种族主义的负面思考，这种方法又称为心理抑制。但是，这种方法往往产生反作用。

只需要一个小游戏你就能很好地理解这一点：现在，不要想到白熊。

怎么样？如果你和大多数人一样，那么当你看到上面这个指示的第一眼，你马上就会想到白熊。因为，如果需要不想白熊，你首先就要想到白熊是什么，至少在脑海的一隅要有这个概念。而且，你要时时警惕与白熊有关的信息，自然而然就会对“白熊”特别敏感。不仅如此，刻意抑制与白熊有关的想法也会令人感到疲惫不堪。

同理，关于种族主义的讨论也是如此。越是抑制关于种族的各种想法，越容易想到这个问题。抑制本身只会加深对于种族刻板印象的关注。

我们的研究发现，换位思考能够帮助人们走出这个困局。在和理海大学戈登·莫斯科维茨合作进行的实验中，我们向大学本科学生展示人物照片，并让他们写一篇文章，描述照片中人物一天的生活。在其中一项实验中，照片人物是黑人，部分实验参与者会接到指示，抑制思考关于这个人的刻板印象；另外一部分实验参与者会接到指示，采用照片中人物的视角，思考其眼中的世界，想象其一天的生活。根据指示，实验参与者完成自己的写作。随后，他们参加了一项任务，这项任务暗中测试他们持有种族偏见的程度。结果显示，相较于刻意抑制种族问题思考的实验参与者，换位思考的实验参与者持有偏见程度更低。

一个人如果刻意抑制关于种族问题的想法，也会让他人感到不适。相反，如果能够换位思考，往往能够与他人——尤其是来自其他种族背景的人融洽相处。我们和爱荷华大学的安德鲁·托德合作的研究也利用了上述的实验模式。但是这一次并不是用电脑测试种族偏见水平，而是安排了一位黑人女性面试实验参与者，就他们的校园生活进行提问。在面试结束后，黑人面试官认为同参照组实验者相比，与换位思考的参与者交流更舒适、更愉悦。实验录像提供了可靠的解释：换位思考的实验参与者在交流中笑容更多，眼神交流更频繁，身体前倾的频率也更高。他们与面试官坐得很近，显得更亲密。而另一组抑制思考种族问题的实验参与者与面试官保持距离，甚至越坐越远。

这种现象不仅出现在实验中，同样也出现在医生的办公室和医院中。就医的过程总是令人焦虑。当医生是白人而患者是黑人时，这种焦虑情绪更明显。但是如果让医生进行换位思考，会产生什么变化吗？

我们与乔治·华盛顿大学的吉姆·布拉特进行的实验正好研究了这一现象。其中一部分参与实验的医学院学生接到指示，面对即将就诊的患者，要从对方的角度出发思考问题。为了让医学院学生进入换位思考的状态，他们需要回忆最近一次与患者的互动，站在患者的角度思考其想法或感受。

研究结果发现，当这些实习医生进行换位思考之后，与患者的交流令患者更为满意。而且，这一规律同时适用于白人与黑人病患。

因此，与其刻意回避种族差异的存在，不如努力了解他人。换位思考能更好地促进种族之间的交流，减少跨种族互动中的焦虑情绪，避免让种族刻板印象成为人们思考中的障碍。抑制心理只会让人表现得更像种族主义者，而换位思考却能让人真正融入交流之中。

找准平衡点：不要让黏合剂变成火药

婚姻幸福的关键是什么？在这里提出这个问题，也许你已经预知了答案：换位思考在稳固的婚姻关系中至关重要。

但是，有一点你可能没有想到——换位思考也可能会增加离婚的可能性！同样一种能力，为什么会带来两种截然相反的结果？

换位思考往往是夫妻之间的黏合剂。站在对方的角度思考，能够了解对方的需求，甚至比对方想得更为周全，从而增进默契，加强感情。但是，当夫妻双方产生分歧的时候，换位思考会产生更大的危害。为什么？当人们从敌人的角度思考时，就会想象对方如何伤害自己、如何设计卑鄙的骗局陷害自己，继而陷入一种偏执的自我保护状态中。

想象一对夫妻陷入激烈的争吵之中，或是卷入离婚大战。当夫妻二人已经产生隔阂，进行换位思考只会让他们想象对方正在设计丑陋不堪、卑鄙无耻的手段陷害自己。这时候他们就会产生先发制人的念头，并根据自己设想中的情境反击对方。

在夫妻面临离婚的情况中，这种竞争关系尤为激烈。在这种高度紧张的竞争关系里，自身已经因为对另一方的怀疑与猜忌怒火中烧，而后还站在对方的角度思考，简直就是火上浇油，因为换位思考的黄金法则本是“希望他人如何对待自己，自己就应该如何对待他人”，在这种情况中就变成了“臆测他人如何对待自己，自己就要如何对待他人”。

我们的研究显示，即使两人不熟，换位思考也能够促进交流，加强合作，减少成见，拉近两人的距离。但是无论是陌生人还是夫妻，当竞争的情绪开始发酵时，进行换位思考只会加剧紧张的竞争关系。资源稀缺的时候，换位思考会诱发自私的行为。如果在换位思考的设想中受到了侵犯，则会诱发报复行为。

我们与阿道夫·伊班奈兹大学的杰森·皮尔斯展开了一项实验。在实验中，MBA（工商管理硕士）要设想自己参与一项谈判，谈判对手可能具有强烈的竞争意识，也有可能展现出良好的合作态度。其中一半的MBA学生会接到指示，从谈判对手的角度出发进行思考，另一半学生则没有接到这一指示。然后，我们询问这些学生，在谈判中需要花费多少精力占得上风。实验结果发现，面对竞争意识强烈的对手，换位思考会增加使用不道德谈判策略的可能性。这时候的换位思考煽动了竞争情绪，激发了自我保护意识，促使人们竭尽所能地防范对方的卑鄙行径。臆想中对方的炮火越猛

烈，实际谈判中发动的攻击就更加猛烈。

前文提到，换位思考比同理心更能催生高效双赢的谈判结果，但是没有同理心的换位思考危机重重。恶霸就是如此——他们擅长发现他人的弱点，也擅长利用他人的弱点。

换位思考会产生这一负面作用，这同样牵涉是否应该与敌人进行会面。通常情况下，面对面的交流有利于建立合作关系，营造互利氛围。前文中在信任的讨论中也提到，面对面的交流能够拉近距离。但是，在竞争激烈的情境中，面对面交流可能会将矛盾升级为全面的敌对关系。

1978年，美国总统吉米·卡特亲身体会了这一道理。当时，卡特总统希望促成埃及与以色列签订和平条约，他将埃及总统穆罕默德·安瓦尔·萨达特与以色列总理梅纳赫姆·贝京邀请到戴维营（美国总统休假地）。历经数天面对面的谈判之后，卡特总统发现双方的敌对情绪越来越明显，自己深陷两大宿敌的争斗之间，和平条约的谈判濒临崩溃。他告诉自己的妻子："情况太恶劣。他们彼此针锋相对，互不相让。"

不过，卡特总统随即做出了一个重大决定：他不再与两国领导人进行三方面谈，而是分别与他们单独会面。他与两人来回进行交流，提出要求与对方的反馈，但是却没有让双方见面。避免面对面的接触，反倒让竞争双方冷静下来。谈判结束后，双方签订和平条约，实现了重大突破，卡特总统也因此获得诺贝尔和平奖。在签订条约仪式上，埃以领导人握手成为历史性的一刻，这一刻的到来少不了谈判之中刻意的隔离，想来确实奇妙。

面对面的交流既有可能成为合作的润滑剂，也有可能成为引燃竞争的火药。那么究竟是要选择面对面的交流，还是保持距离呢？

我们与英士国际商学院的罗德里克·斯瓦伯开展了一项大规模的量化分析，其中涉及超过100项谈判研究和团队决策研究。分析结果发现，选择当面交流或保持距离的关键在于双方是否明确了敌友关系。如果双方仍未在竞争和合作策略上做出选择，面对面的交流能够创造和谐的氛围，将互动导向合作的轨道。近距离的接触更有助于双方的磨合，有利于建立互信。

但是，如果双方已经感受到了彼此的敌意，面对面的交流可能会加剧争斗的情绪。在这种情况下，尽可能减少会面才更有可能达成协议。

是否要进行面对面的交流，仅仅是谈判中所面临的问题之一。在谈判之中，竞争与合作的角力体现得淋漓尽致，两者的平衡也尤为重要。下一章将会讨论在谈判中如何选择竞争或合作的策略，从而赢得最好的结果。

第10章　发动竞争的引擎

阿尔文·格林的胜出出人意料。在南卡罗来纳州民主党、共和党的国会参议员初选中，从未有非裔美国人获胜。2010年，阿尔文·格林创造了历史。他不仅在民主党初选中击败对手，而且胜选优势高达18个百分点。

而这场胜利的惊人之处还在于，阿尔文参选的过程几乎悄无声息、不着痕迹。没有任何记录表明他发起过竞选相关活动。没有竞选宣传，没有竞选团队，没有竞选筹款。在票选期间，有报道称他和自己的父亲住在一起，甚至没有手机或电脑这些通信工具。

但是，面对经验丰富、功业有成的竞争对手维克·罗尔斯，阿尔文拥有一大政治优势：他的姓氏首字母。在南卡罗来纳州，选票上的候选人名单根据姓氏的字母顺序排列。这虽然看似无关紧要，但它是影响选举结果的重要因素。在本章的讨论中，有研究显示政坛人士的际遇起伏往往与选票上的排位顺序密切相关。

而且研究还显示，排序首位或末位这些微不足道的细节其实在很多竞争性领域中对个人表现都产生了深刻的影响。本章将会讨论如何掌握发起竞争的时机以及如何发起竞争。有时候，排序首位能带来竞争优势，例如阿尔文·格林的政治竞选；有时候，排序末位带来的优势则更大，例如花样滑冰比赛或者求职面试。另外，本章还会讨论与此相关并困扰着许多人的问题——在谈判中是否应该首先出价，如何出价。我们会帮助大家系统地了解不同类型的竞争，并提供切实的方法，使大家游刃有余地应对各类竞争性环境。

从政治选票到假释听证会：排位第一的优势

阿尔文·格林在选票名单上的排位为什么会影响他的政治机遇？排名顺序对竞选结果到底有什么影响？斯坦福大学的乔恩·克洛斯尼克为此分析了俄亥俄州实地考察的数据。为什么要选择俄亥俄州（又名“七叶树之州”）？因为在这个州的选票名单上，候选人排位顺序按照选区随机轮换。通过搜集俄亥俄州的选票数据，乔恩得以比较候选人排位与获得选票之间的关系。而他的分析结果是：在名单上排位第一时，候选人近乎总是享有一定的得票优势。

或许有人由此预测，选民熟悉程度越低的候选人，受到这一关联的影响越大。阿尔文的胜选经历正是如此。当选民没有其他信息可供参考的时候，很可能就会通过选票上的名字顺序做出选择。那么在总统竞选中是否也是这样呢？总统候选人在竞选过程中总是要花费上百万美元，发放宣传材料，播放竞选广告，出席公开活动，精心准备竞选演讲。竞选人煞费苦心营造的亲民形象难道还没有选票排位的影响吗？

其实前者并没有明显的优势。乔恩·克洛斯尼克分析了2000年美国总统竞选中加利福尼亚州、北达科他州以及俄亥俄州的数据。在这三个州的选票上，候选人名字的排位会轮换。分析结果显示，排位第一总会带来得票优势。乔治·W·布什和阿尔·戈尔两名候选人获得了超过96%的选票，选票名单上一共有7位候选人。在加利福尼亚州，布什在选票上位列第一时的得票数比位列最后时的得票数多9.4%。在北达科他州和俄亥俄州，他在选票上位列第一时的得票数比位列最后时的得票数多1%。这个比例看起来不多，但是在当年的竞选中，这意味着上千张选票。

2000年美国总统竞选的最终较量就是佛罗里达州的数百张选票。当时，布什获得2912790票，戈尔获得2912253票，相差仅537票，仅为投票率的万分之一。

那么当时佛罗里达州的选票名单顺序是什么样的呢？布什总是出现在第一位。（可能有人好奇佛罗里达州的选票名单顺序是怎样决定的，在那里，政府决定选票上的名字顺序，而佛罗里达州州长是杰布·布什，乔治·W·布什的弟弟。）根据上述研究分析，如果佛罗里达州选票的名字顺序轮换，2000年总统选举的结果也许就大不相同了。

人们的选举行为真的如此捉摸不定吗？到底是什么原因使得选票名单顺序产生了影响？虽然，人们的选择通常会反映个人偏好，但是在“摇摆不定”的时候，大家总是会走捷径或者任意寻找一些信号帮助自己做出决

策。在这种情况下，任何区分候选人优劣的信号都会引起选民的关注。选民注意到选票上的名字顺序，这是因为在人们的潜意识中，排位第一暗含举荐之意。这种思路听起来荒谬，其实不然。在很多情况中，名单中位列第一的名字往往能够吸引更多关注。例如，电影宣传海报上排位第一的姓名通常就是影片中的主演。

在政坛上，排位第一是一件好事，总统候选人受益于此。此外，服刑人员也受益于这一规律。

以色列特拉维夫大学的沙伊·丹齐格跟踪了该国8位法官在10个月之中对1000多例假释申请的裁决。服刑人员申请假释之后，他们的申请审核会随机安排在一天当中的不同时间段。沙伊分析了审核时间安排与假释成功概率之间的关系。他发现，每天审核开始时段的假释通过率比审核临近结束时段的通过率要高。一天中，第一个接受审核的服刑人员假释成功的概率高达65%。但是，如果不走运被安排在了最后一位，假释成功的概率竟骤降为零！

另外一个有趣的现象就是，申请假释成功的可能性在早上陷入低谷之后，在午餐之后会有所回升。也就是在法官们恢复精力之后，假释成功概率会上升。如何解释这一现象呢？

其实，法官对假释申请的默认回应就是否决。这有一定道理。是否要释放一名对社会构成潜在威胁的犯罪分子？面对这样的问题，答案总是否定的。在每天审核开始的时候，或者在午餐之后，法官们经过充分的休息，精力充沛，能够集中注意力思考，关注个案是非曲直等细节。然而，随着工作的推进，法官们逐步感到疲惫，血糖下降，精力分散，不足以细致思考案件的细节，于是也就更倾向于选择默认的裁定方式，即拒绝假释。疲惫不堪又饥肠辘辘的法官绝不会以慈悲为怀。

在竞选选票和假释听证会中，排位第一是好事。但是在某些竞争性的情境中，排位最后带来的结果往往更好。

从大学教授到美国偶像选手：排位最后的优势

歌手和花样滑冰选手能体会排位最后的好处。学术界人士也是如此。

1997年，普林斯顿大学五年制应届毕业生亚当正在寻找就业机会。当年12月，他收到了好消息，芝加哥大学商学院邀请他参加面试。当时，遴选委员会的负责人希望他第一个接受面试（一共有6位候选人，面试安排在四周之中的不同时间）。亚当询问了母校的教授，是否应该第一个接受面试，是否有必要将面试时间推延至其他候选人之后。所有教授给亚当的回复都是一样的：他们自己会选择第一个接受面试。第一象征着优秀。于是，亚当同意了第一位接受面试的安排。然而，他最终没有被录用。

事后，随着被拒的不快逐渐消退，亚当仔细回顾了在普林斯顿求学期间所观察的求职面试。他发现，在这5年里，总是面试排位最后的候选人最终得到工作机会！

这种现象并不局限于学术界或者普林斯顿大学。不断有研究发现，在序列竞争中，即选手参加比赛存在先后次序时，出场次序排在末尾会产生积极影响。例如，利兹大学的温蒂·布瑞尼·德·布瑞南分析了50年间（1957~2003年）欧洲歌唱大赛的数据，她发现比赛中出场次序靠后的选手得分更高。

选秀节目《美国偶像》的记录中也出现了相同的现象。威斯敏斯特大学的莱昂内尔·佩奇设计了一项巧妙的分析实验，他利用这一热门电视节目的数据，分析了比赛中出场次序排末尾的好处。每一期《美国偶像》中选手都会进行歌曲演唱，每周结束时会投票淘汰一名选手，坚持到最后的那名选手就是比赛冠军。那么排在末尾表演对比赛结果有什么影响呢？在最初的111期《美国偶像》节目中，排在末尾表演的选手中进入了下一轮比赛的概率高达91%。

可能有人会觉得这种影响仅出现在肤浅的电视节目中，在评审严格而专业的比赛中不可能存在这种现象。但是，温蒂分析了1994~2000年欧洲花样滑冰锦标赛和世界花样滑冰锦标赛的数据，发现了同样的规律。出场次序靠后比出场次序靠前优势更大。在随机安排的出场次序中，出场靠后的滑冰选手在第一轮中得分更高。而且，这些选手在第二轮中往往再次占得优势。因为在很多比赛中，第一轮得分较高的选手在第二轮中的出场次序更靠后。

以下事例有力地证实了排序靠后的强大影响。在2010年冬奥会的男子花样

滑冰比赛中，竞争激烈的两名选手分别是叶甫根尼·普鲁申科和埃万·莱萨切克。其中一位选手尤被看好，那就是普鲁申科。在博彩市场上，莱萨切克的赔率比普鲁申科的赔率高18倍。大家都认为普鲁申科会夺冠。但是，综合两组比赛排序，莱萨切克比普鲁申科的出场次序靠后13位。莱萨切克最后得分为257.67分，普鲁申科最后得分为256.36分，不到两分之差。（排名第三的选手与莱萨切克的分差超过了10分。）当然，有很多因素都会影响选手得分，但是出场次序影响了这些因素的作用。

为什么会出现这种现象？其中一个原因就是，当比赛接近尾声，评委评价当前出场的选手时，对之前选手表演的记忆已经越来越模糊。很多电影制作人意识到了这一点，所以如果他们希望获得奥斯卡奖，就会选择在年末发布影片。实际上，大部分奥斯卡“最佳影片”都是在10～11月发布的。

还有一个有趣的地方，无论评委是在全部表演结束后评判（《美国偶像》的评判方式），还是在每个表演结束后评判（花样滑冰比赛的评判方式），这种影响都存在。

在花样滑冰比赛中，每名选手表演结束后，评委就会进行评分，那么这种“后来者居上”的现象是怎么一回事呢？其实这是几个因素共同作用的结果。第一，评委要为评价出场次序靠后的选手留有空间。换言之，一位评委可能想给某位早出场的选手打满分，但是会有所顾虑，万一之后出场的某位选手表现得更好呢？因此，在刚开始的几轮表演中，评委打分会比较吝啬，为之后的评分留下空间。第二，在比赛刚开始时，评委的评分标准更高。他们对选手的表现抱有更为理想化的预期，给每位选手设定了极高的标准。第三，出场次序靠后也有助于选手本身。在目睹其他选手精彩的表演之后，选手本身会受到激励，加倍努力提升自己的表演水平，甚至冒险以求高分。

当众多选手以先后次序参加比赛时（在此称之为序列竞争），出场次序越晚越好。无论评委采用何种评判方式，所有类型的比赛记录中都印证了这一条规律。评判方式也许是评级（例如在“伊丽莎白女王国际音乐比赛”中评出一等奖、二等奖、三等奖等），也许是挑选某一位选手（例如《美国偶像》中的投票制），也许是给每一位选手评分（即在评分范围内确定一个分值，例如世界游泳锦标赛、高中的体操比赛等）。无论是哪一种评判方式，“后来者居上”的规律都屡试不爽。

何时第一，何时最后，如何创造公平竞争环境？

那么在竞争性的情境中，如何确定何时应该排位第一，何时排位最后，有没有规律可言？

这里提供一个简单的辨别方法，它由两个要素组成。

第一个要素就是比赛的性质。你是不是名单中被挑选的对象之一（例如参加选举）？你是不是接受一对一的评估（例如参加面试）？这是不是一个非是即否的决定（例如是否要假释服刑人员）？

当候选人在名单中接受挑选时，名单中的第一选择往往比其他选择更好、更令人信服。选票上排位第一的人总是得到了含蓄的举荐。因此，在这种情况中位列第一更有优势。

但是，当竞争以先后次序进行时，排位最后的优势更大。因为近因效应（越靠后的表演印象越清晰、越突出），以及比赛开端的极高标准同时作用，后出场的选手更有优势获得高分。

在二元判决的情况下（例如“是或否”的判定），取决于默认的判定是什么。当判定人感到疲惫的时候，更倾向于采用默认判定，例如之前的假释申请案例。如果默认判定对自己不利（例如法官的默认判定不利于申请假释的服刑人员），那么就要尽可能争取较早的排位。如果默认判定有利于自身，那么较晚的排位更有益。

求职面试的情况较复杂一些。典型的求职面试应该属于序列竞争，后来者占优。但是在某些情况下，也存在二元判决的评判方式。有时候会同时出现多个岗位的空缺，面试官需要不断进行“录用或拒绝”的判定。在这种情况下，面试官的精力会成为一个关键因素。如果面试官的默认判定为“拒绝”，那就要尽早接受面试（或者是在午餐之后接受面试）。如果默认判定为“录用”，那应该选择在末位接受面试（或者在午餐之前接受面试）。

另外一个重要因素就是候选人的人数。

加州大学伯克利分校的戴娜·卡尼研究发现，如果只有两个选择，那么第一个出现的选择往往占优。例如，当消费者或者客户面对两名销售员时，一般都会选择和会面的第一人合作；当人们评价两种相似的产品时，将近2/3的人会给第一种产品较高的评价。所以，当出现“二选一”的情况时，首先出现的选项就是最佳选择。

那么当选项的数量增加之后呢？在什么情况下最后出现会成为最佳选择？

布鲁克大学的安东尼娅·曼托纳基斯提供选择数量不同的红酒给人们品尝，以期发现其中的规律。只有两种红酒可供选择时，70%的人会选择第一种红酒，这与戴娜的实验结果一致。出现三种红酒可供选择时，第一种红酒仍然占优。但是，当可选择的数量上升到四种时，最后一种红酒更受青睐。武术比赛中也出现了这一规律，参赛选手人数为5人或以上时，就会出现“后来者居上”的现象。

理解了不同竞争性情境下先后次序的影响，就可以挑选一个适当的排位，赢得优势，获得更好的结果。

这里提供简明的技巧清单，帮助大家赢得竞争优势：

·如果名字排列有先后次序，例如选票名单，位列第一占优。

·如果是多位选手的一系列竞争，排位靠后占优，末位占优。

·如果出现“是或否”的二元判定情境，了解默认判定。默认判定不利于己时，首位占优；默认判定有利时，末位占优（或者判定人疲惫时段的排位占优）。

这些是能够带来竞争优势的关键因素。人们也需要努力创造友好、合理的竞争过程，促进公平与合作。

促进公平的重要方式就是采用随机安排、轮换安排的机制。例如在政治竞选的选票上，降低次序影响的最佳方式就是保证每位候选人出现在首位或其他位置的概率相等。随机、轮换的机制能够促进民主，减少幕后操控的影响和不平等现象。但是，当前全美国50个州只有12个州（24%）在选票中采用轮换机制。有些州采用字母顺序排列，有些州采用抽签方式，还有佛罗里达州等地由在任州长决定名字顺序。

如果是只有一轮的序列竞争，随机化是最好的选择。随机安排并不能消除次序影响，排位靠前或靠后仍能赢得竞争优势，但是随机安排意味着每位候选人获得优势排位的可能性相同，受益概率相同。

如果序列竞争包含了多轮比赛，其实能够进一步促进公平合理的竞争。其方法就是首轮次序随机安排，第二轮按照首轮排序的逆序进行。很多比赛按照首轮得分安排第二轮的出场次序（得分越高次序越靠后），那么在首轮中因为靠后排位占优的选手在第二轮中便再次赢得优势。

这里提供简明的技巧清单，帮助大家创造公平的竞争体制，促进合作。

·在选票名单中，随机安排次序、轮换次序。

·在只有一轮比赛的序列竞争中，随机安排出场次序。

·在包含两轮比赛的序列竞争中，随机安排第一轮的出场次序，第二轮按照前一轮的顺序，逆序进行。

在以上讨论排位的情境中，评判都来自外部。但是在谈判领域，谈判双方隔桌相对，采取先发制人还是后发制人的策略尤为关键。那么谈判应该如何进行？这是下文的讨论重点。

是否应该首先提出报价？

1996年，迈克尔·乔丹与芝加哥公牛队谈合约，他提出了高达5200万美元的薪酬要求，相当于美国职业运动员薪酬的两倍还多。经过来回几轮谈判，各方最终协定的薪酬为3000万美元。1997～1998赛季，乔丹的薪酬为3314万美元，比前一赛季上升了10%，继续在NBA（美国篮球职业联赛）中保持最高年薪纪录。乔丹首先出价，使自己成为NBA身价最高的球员。

迈克尔·乔丹的事例回答了谈判中最令人头疼的一个问题：是否应该首先出价。这个问题存在许多不确定因素。许多人感到困惑，出价太低会不会削弱自己的谈判地位，会不会便宜了对方？又或者，出价太高会不会令对方大失所望，完全放弃谈判？

是否应该在谈判中首先出价，回答这个问题应该查看数据，大量的数据。在过去10年中，我们和全球科研人员完成了数十项研究，探寻是否应该在谈判中首先出价。大部分研究结果显示，在绝大多数谈判中，首先出价占优！

但是，我们仔细分析数据之后又发现，首先出价占优的规律依赖两个因素：第一个因素就是信息。如果缺乏充足的信息资源，首先出价会过早暴露自己，容易遭到利用；第二个因素是丹尼尔·卡尼曼首先提出的“锚定效应”。

锚点作为一个数值，会影响之后的价值评估。称其为“锚”，是因为这个点会牵引接下来的评判方向。例如，卖家给房子标价之后，买家的出价就会受到这一标价的牵引。买家在提出还价要求的时候，必然会受到标价的影响，以标价为参考还价。船抛锚后，锚会牵引船靠近。同理，数值锚点也会牵引谈判价格向其靠近。

锚定效应影响极大，主要有两个原因。首先，人们低估了锚点的作用。例如，现在有一辆二手车标价30000美元，你知道这辆车的价值低于要价，所以要另外开价。你可能会想，这辆车不值30000美元，那么就以30000美元为上限还价。也许最终的协定价格是28500美元。可能你自我感觉不错，毕竟比标价节约了不少钱。但是，以标价为参考也意味着最终协定价格不会与其相差太远。虽然你知道30000美元不值当，但是你没弄清楚到底要降价多少才真是物有所值。

第二，人们进行价格谈判的主体（可能是一辆车，可能是一份工作，可能

是一家公司）同时具有正面特征和负面特征。正面特征抬高价格，负面特征压低价格。如果二手车卖家首先出价，高价锚点会将注意力牵引向车辆的正面特征，例如较短的已行驶历程、皮质内饰等。而如果买家首先出价，低价锚点会将注意力牵引向车辆的负面特征，例如车身凹陷、仪表盘噪音等。注意力的走向会加深锚定的影响。

因此，首先出价其实就是在谈判中锚定优势。在与科隆大学的托马斯·穆斯魏勒合作的项目中，我们通过实证方法证实了首先出价的优势。在一个简单的实验中，双方要就一家制药厂展开谈判，我们随机安排卖方或买方首先出价。如果谈判双方无法达成协议，买家需要建立新药厂，成本为2500万美元；卖家需要撤走设备，以1700万美元的价格出售。根据这些条件，预测谈判的协定价格将为1700万～2500万美元之间，议价空间为800万美元。

如果首先出价占优，卖家首先出价时，最终的协定价格会更高。实验结果也确实如此。卖家首先出价时，协定价格的平均值为2400万美元；买家首先出价时，协定价格在2000万美元左右。

这种“先发制人”的优势并非仅限于美国，在全球各地的实验中都出现了类似现象。我们在法国和泰国也进行了类似的实验，发现谈判中首先出价的一方通常能够获得更有利的谈判结果。

首先出价也能够减弱谈判中的控制权差距的影响。在一项类似的实验中，我们赋予买家或卖家更具吸引力的备选方案，使其拥有更大的控制权。掌握控制权并能首先出价的一方，在谈判中完全占优。但是，当一方掌握控制权，而另一方首先出价，控制权的积极影响就会被对方首先出价的影响所抵消。换言之，首先出价能够平衡控制力差距。

但是在某些情况中，首先出价并没有益处。为什么呢？《永远不要首先出价》一书中说道，首先获得对方的出价能够洞见对方的谈判地位。通过耐心地等待，仔细地倾听，可以避免自己出错，同时获得有利信息。

什么时候应该耐心地等待，让对方首先出价呢？这需要考虑自己缺乏的信息。两种信息的缺失可能会引发问题：第一，你可能不知道对方愿意接受或支付的价格范围；第二，谈判包含了各种各样的问题，在某些问题上双方可能存在共同利益，愿望一致（例如，双方都希望尽早结束谈判）。如果在没有这些信息的情况下首先出价，很可能会暴露自己，在谈判中陷入劣势。

首先看第一个问题，不知道对方可接受的价格范围怎么办？在这种情况下，应该稍作等待，让对方先出价。

电灯泡和留声机的发明也许都有赖于这个策略。当年，托马斯·爱迪生开发了新技术，他认为可以改进电报机。于是他找到了西联电报公司，推销他的新发明。西联让爱迪生出价，他的第一反应就是争取高价，直接就想报价2000美元。但是，爱迪生并没有脱口说出报价，反而回应道：“不如你们给我开个价吧？”于是西联提出报价——40000美元！这是爱迪生最初预期要价的20倍呀（相当于现在的833333美元）！爱迪生利用这笔“意外之财”建立了实验室，也就是后来的“发明工厂”。正是在这个实验室里，爱迪生发明了留声机和电灯泡。

美国历史频道的《典当之星》是一档真人秀栏目，专门讲述顾客在当铺出售的各种物件。有人可能注意到，在节目中，当铺老板总是让卖家先出价。圣文德大学的布莱恩·麦坎农分析了这个节目的数据，发现当铺老板（买家）通过后出价的方式在谈判中占据优势。为什么呢？因为参加节目的大部分卖家基本不了解自己的东西价值多少，因为对物品本身的价值不了解，他们的出价往往很低。

我们与哥伦比亚大学的伊丽莎白·威利合作的项目印证了这一推测。我们进行了一项模拟谈判实验，待售物品是一辆二手的1970福特雷鸟。汽车比较老旧，卖家觉得能卖300美元就不错了。但是，买家是为了其中的零部件购买这辆汽车，从这一点出发，这辆车至少价值2000美元。当卖家首先出价时，他们低估了汽车的价值；当买家首先出价时，他们过高估计了汽车对于卖家的价值。

所以，如果不了解对方对物品的价值评定，首先出价可能会让自己吃亏。

现在再来看第二个问题。当谈判双方拥有共同利益时，首先出价也可能会引发问题。试想，经历数周辛苦的搜寻，你终于找到了满意的房子。这个时候你先出价，并提出希望尽早结束交易。然而，当你透露尽早结束交易的意向时，无形中为对手提供了机会。虽然卖家也希望尽早结束交易，但是因为是你先提出的请求，他可能就会要求你支付额外费用。所以，即便卖方与你的利益一致，但他会表示这个要求伤害了他的利益，并提出10000美元的补偿，以“满足你的需求”。

当谈判牵涉诸多问题时，一定要警惕共同利益问题。精明的谈判对手可能会利用你出价所透漏的信息在其他方面提出更高要求。

我们与萨尔布吕肯大学的戴维·洛舍尔德展开的研究验证了这一条规律。

在一项实验中，我们利用上文提到的制药厂的模拟谈判，但是加入了新的利益因素。当谈判双方对这一利益因素的需求意向相反时（一方利益要求较高，一方利益要求较低），首先出价能够占得明显优势：首先出价的一

方能够占得其中60%的利益。但是，当这一因素为共同利益且双方诉求一致时，对于首先出价的一方不利。在这种情况下，首先出价的一方只能获得不到40%的利益。换言之，当谈判中存在共同利益因素时，首先出价可能会导致谈判中处于劣势。

推迟首先出价的时机，化解困境

综上所述，每位谈判者都面临“首先出价困境”。首先出价能够锚定谈判局势，使其按照有利于自己的方向发展。但如果缺乏相关信息，首先出价也会暴露自己，陷入劣势。让对方先出价，可能会落入对方锚定的局势，但是也可以获得重要信息，赢得优势。

关键问题就是：如何能够通过首先出价获得锚定优势，同时又不泄露信息，避免被对方利用？

这个问题并没有完美的解决办法。但是我们的建议是：在谈判中，先与对方交流，尽可能地获得信息，然后再抓住时机，抢在对方之前报价。

这里再次利用上文中二手车的谈判举例。买家从汽车的零部件角度出发，因此对汽车的估价很高，但是卖家对汽车的估价很低。无论是卖家还是买家，首先出价都会让他们暴露自己对汽车的估价信息，让出价一方陷入劣势。

试想另一种情境，避免在谈判一开始时就报价，而是询问对方一些问题。例如，作为卖家你可以问，“你打算怎么利用这辆车？”通过提问，可以获得有利信息，间接了解对方对汽车的估价。得到这类信息之后再首先提出报价，就能锚定谈判，获得优势。

在与英士国际商学院的麦尔万·希纳斯尔共同展开的一项研究中，我们纳入了两个变量：哪一方首先出价，以及出价的时间。根据要求，部分谈判者会在谈判开始后不久（大概1分钟左右）首先出价，另一部分谈判者会在双方交流至少15分钟之后再首先出价。

我们发现延迟首先报价的时机能够带来谈判优势，而且不会让报价方陷入劣势。这些谈判者在锚定谈判的同时还能够防范信息泄露，避免被对方利用。

关键在于：信息充足的谈判者首先出价能获得优势。但是，当谈判对方比你掌握得信息更多时，让对方先出价更有利于自身。因此，在谈判前要进行审慎调查，在谈判中要细心提问，耐心获取信息——关于谈判的物件、行业信息、对方的意向等各类信息。

延后在谈判中提出报价的时机还有另外一个益处：双方出价之前进行充分的讨论，可能会带来更有创造性的解决方案，更好地满足双方利益。换言之，延后出价能够带来竞争优势并创造合作共赢的解决方案。

以下提供如何首先进行报价的简明决策清单：

·在报价之前提问，获取信息。你需要得到的信息包括：

◎为什么要谈判？弄清购买或出售谈判中物件的原因。

◎对方对该物件的估价。了解对方对该物件的认识比你的认识丰富还是匮乏。

◎谈判双方是否存在共同利益问题？你应该首先提问，避免让对方先获得这一信息。否则对方可能会利用这一信息在其他问题上提出更高要求。

·如果充分掌握信息并了解对方对物件的估值，就可以首先提出报价。

·如果不确定物件的真正价值，应该耐心等待，而不要急于报价。

当然，何时提出报价只是问题的一部分。出价的时候，还需要决定出价的高低。到底应该从高开始还是从低开始？报价应该保守还是激进？这是接下来的讨论重心。

如何提出报价？

莫顿·富兰克林（化名）面临黯淡的经济前景。在过去三年中，他成了街区之中唯一留存下来的商户。之前的邻户都将自己的产权卖给了一家开发商，而莫顿拒绝了。开发商开出了100万美元的高价，这一报价差不多是莫顿6年前投资金额的两倍，但是他还是没有同意。现在，经过数年官司，法院判定莫顿的产权可由该州政府收回。

莫顿当时为什么要拒绝开发商诱人的出价呢？开发商想在此地建写字楼群，而莫顿认为新项目开发会摧毁他的社区。他认为，只要拒绝出售自己的地产，就能够阻止开发商的项目。但是他想错了。

更糟心的是，法庭判定开发商只需要向莫顿支付房产当前的估价价格，相当于其他搬迁商户所获得的一半。而且，法庭还下达了驱逐令：莫顿必须在短期内搬离。

莫顿思索着自己的困境，突然意识到他还有一线希望：还可以在撤离问题上周旋一下。当然，他可能会失败，但是通过换位思考，他发现这个问题对于开发商来说确实会产生一定影响。他知道还有另外一支开发团队也试图购买他的产权，如果延后撤离，他可能会阻碍当前这笔交易。

于是莫顿想出了一条策略。他要提出简单的交易条件：马上撤离，但是对方需要提供回报。那么多少回报合适呢？莫顿问了自己一个简单的问题：现在撤离对于开发商的价值有多高？

莫顿决定首先出价，并且出高价——他的开价是400万美元，相当于法院判定结果的十倍有余。

这听着很荒谬吧？但是，莫顿和开发商最终谈判协定的价格为300万美元。莫顿开价很高，而且最终获得的赔偿金是法院判定额度的7倍之多。

在各种谈判中，无论是协商薪酬水平、出售车子或房子、商定调解协议，还是和朋友或邻居商议某件事情，大多数人都无法像莫顿一样果断大胆地报价，总会感到焦虑不安。人们总是担心如果自己的条件太过分，可能会冒犯对方，做出让步时也显得没有说服力。而且担心如果条件过于极端，说不定会让对方直接放弃谈判。这些担忧不无道理，但是研究显示这些焦虑都被放大了。大多数人的首次报价往往过于保守。

大胆的首次报价是什么意思呢？这样的报价充满乐观主义情绪，是你希望得到的理想结果，如果获得对方认可，必定会让你欢呼雀跃。但是，这样

的报价又必须从现实出发。总之，你的首次报价应该能够让你欣喜若狂，又不至于让你得意忘形。

那么如何区分这两种状态，分界线在哪儿？有一个简单的“严肃脸”测试：你是否能够一脸严肃地提出报价？另外一个测试就是：你能否为这个报价找到理由？不一定是天衣无缝、言之凿凿的理由，但至少应该有一个理由。如果你可以一本正经地提出报价，并且说出报价的理由，那么就开口吧——大胆地说出你的报价。

这里要指明女性在谈判中所面临的歧视，前文中已经讨论过这一点。因为双重标准的存在，女性提出要求时往往受到影响。哈佛大学的汉娜·雷利·鲍尔斯发现，提出大胆的报价要求也会使女性招致社交层面的惩罚。性别因素影响着人们对于欣喜若狂与得意忘形的两种状态的划分。

为什么首次报价要大胆？这里需要回到关于锚定心理的讨论。前文中提到，首次报价锚定谈判方向。而首次报价越夸张，锚定的效应就越明显，结果就越有利。

再以购买新房屋为例。现在，你已经找到了合适的房子，并准备报价。当你考虑自己的报价时，房子的标价对你的影响有多大呢？伊利诺伊大学的格雷格·诺斯克拉夫特专门研究了这个问题。他先向专业的地产经纪人展示了一套房屋，并向他们提供了大量的背景信息（长达10页）。然后，他让这些经纪人估测房子的价值。所有地产经纪人看到的都是同样一套房子，也阅读了相同的资料。唯一不同的信息就是格雷格告知他们的房产标价。某些地产经纪人得知的信息是房产标价高达149900美元（这意味着夸张的锚点）；还有一些地产经纪人得知房产标价较低，为119900美元。虽然这些地产经纪人经过专业培训，看到的是相同的房产，但是获取房产高标价信息的经纪人给房子的估价平均值竟超过了140000美元。

这种现象也出现在二手车的销售中。在其中一项实验中，托马斯·穆斯魏勒找到多位德国机修工，告诉他们自己的1987年产欧宝KadettE有一处凹陷，不知道是否还值得修理。他请机修工给这辆车估价，但是在他们回答之前，托马斯不经意地提到自己的估价。在某些机修师面前，他给出的估价是2800德国马克（当时约合1556美元），在另外一些机修师面前，他给出的估价是5000马克（约合2778美元）。和地产经纪人一样，这些机修师的报价也明显受到了锚点的影响。虽然他们对汽车的认知全面而专业，但是前后两组机修师（获取高报价信息和低报价信息的两组机修师）给出的估价竟然相差整整1000马克！

两个例子中都凸显了一个有意思的现象：这些专业人员都知道房屋或车子的价值并没有锚点那么高，因此也刻意向下调整估价。问题在于他们调整

的幅度不足。即便是专家，也难以避免陷入锚定的影响。

提出大胆的首次报价还有另外一个优势，这一点和谈判过程中的社会规范有关。在谈判之中，双方会相互还价，适当做出退步，最后“各让一步”达成协议。很多谈判者经常会用到这句话——“我们各让一步”，也就是双方提出各自的首次报价后取中间值。这看起来很公平。但是这就意味着首次报价之后，只能够单向调整价格，如果是卖方，调价只能比首次报价低。如果谈判后期的出价比首次报价更高，就违背了社会规范。这个谈判规则意味着谈判者不能提出比首次报价更高的要求，不能在谈判中加入新要求。如果违背了这一点，就会触发对方敌对的立场，引发竞争。

综上所述，谈判受到锚点和社会规范的深刻影响，因此谈判的重要原则之一就是：想要得到就提出要求。

我的同事托马斯·穆斯魏勒的亲身经历说明了这一点。某年感恩节，托马斯在机场候机时发现那次航班预订超员，而且超员严重，航空公司希望有人自愿改签到第二天的航班，航空公司为此提供500美元的优惠券。登机口的工作人员刚向一位乘客提供了优惠券，托马斯走上前问道：“如果我取消这趟行程，下一趟可以给我升头等舱吗？”工作人员说可以。然后托马斯又问：“可以负责我今晚的酒店住宿吗？”工作人员说可以。“好的，那可以支付我在酒店的用餐费用吗？”工作人员的答案依然是“可以”。托马斯问了最后一个问题，“到达目的地之后，可以支付我从机场回家的出租车费用吗？”“嗯……好的。”

托马斯提了许多额外要求，也因此得到了这些服务。其他乘客没有提要求，也就什么都没得到。想要就要说出来，有时候就是这么简单。

提出大胆的首次报价不但能够获得竞争优势，也给谈判留有充分的让步空间，营造合作的氛围，获得较好的谈判结果。相反，如果首次提出的要求就与底线相近，那么谈判的回旋空间就十分有限。如果对方要求你做出让步，你的让步幅度也就很小。

为自己的让步留有空间，或许能够将针锋相对的谈判扭转为互利共赢的局面。道理很简单。第一，夸张的首次报价会影响对方的预期变化。谈判开始你就提出夸张的要求，对方预期谈判可能会比较艰难。然后你适当做出让步，展现出和谈的态度，这必定会给对方一个惊喜。第二，让步的额度与幅度影响对方的颜面。人们夸耀自己的谈判才能，一般会说到自己让对方做出了多少让步。在谈判者看来，让对方做出的让步越多，越能彰显自己的谈判能力。因此，提出夸张的首次报价为让步留下了富余的空间，让对方能够充分享受获得让步的满足感，使其有机会夸耀自己的谈判能力。

换言之，大胆激进地提出首次要求能够锚定谈判方向，获得竞争优势，同时又能够为接下来的谈判创造充足的让步空间。两点结合使得你在谈判中可以展现出友好合作的态度。

美国总统巴拉克·奥巴马历经一番艰辛才学得这一道理。2011年，美国深陷经济危机，面临债务违约风险，也就是美国财政部发行国债即将触及上限。在过去，国会会主动通过法案，提高债务上限。但是这一次情况有所不同。作为反对党的共和党另有打算，他们希望在通过提高债务上限的法案之前，让执政的民主党做出一些让步。

2011年，共和党首次提出了激进而大胆的要求。他们提出了“削减、限制和平衡”方案，即要大幅削减开支，限制未来支出，修订宪法以实现更平衡的财政预算——所有的措施都遭到民主党的强烈反对。

然而，奥巴马总统做出的首次要求过于通融。面对共和党前所未有的举动，奥巴马做出了让步，他的提议包括共和党所要求的开支削减，以及民主党所要求的对高收入人群增加税收。但是，共和党并没有接受奥巴马的首次要求，而是希望他转变立场，做出更大的让步。结果，奥巴马真的这样做了。在接下来的提案中，奥巴马不再强调增加税收，仅仅是呼吁税制改革，甚至还提出在民主党最重视的社保和医保上削减开支。

最终，国会通过法案，政府避免了债务违约，但是法案中的措施包括削减开支将近1万亿美元，并承诺在未来削减超过1万亿美元的开支——这些都是共和党所希望得到的结果。而奥巴马政府的所得仅仅是债务上限略有提高；这一幅度十分轻微，所以在不久之后，美国又会面临另一轮债务违约危机。有人不禁叹息，在这场债务危机中，奥巴马的立场太不坚定，对方动作越强硬、越坚持，他做出的让步就越多。而这都始于他虚弱无力的首次要求。

奥巴马总统汲取了这一次的教训，两年之后，在一场相似的债务上限危机中，他占得上风。2013年，美国政府预算案谈判陷入僵局，奥巴马宣称：“美国会坚守承诺，履行职责，这一点不容商议。美国的信用与信誉问题不容商议。”双方僵持不下，政府停摆。两党最终达成协议，而奥巴马政府几乎没有做出让步。某评论家称：“他们汲取了上一次的教训。这次他们调整了策略，采取了更为强硬的立场。”

这个事例说明了三个重要道理。第一，要防范对方提出首次要求时所产生的锚定效应。怎么做到这一点呢？我们的建议就是：在听到对方的首次要求之前，先写下自己的首次要求。

第二，首次要求与底线方案要保持差距。对方绝对不会将你的首次要求当

作理想方案，在谈判中你需要做出让步。既然对方在绝大多数情况下都会要求你做出让步，那么你在首次要求上就应该大胆激进。

第三，一定要记住大胆激进的首次要求存在一定风险。共和党在第一次危机中提出大胆的首次要求，事如所愿。但是在第二次危机中，他们的首次要求并未奏效，而且谈判不成，政府停摆，大部分批评的声音都转向了他们。

精确度的重要性

锚与锚之间也有不同，有一些锚更具分量。这里要讨论如何让自己的首次要求更具分量，掷地有声。

试想你现在要出售自己的车，并向一位买家提出首次报价。那么这个报价应该有多精确呢？来自欧洲和美国的两组科学家分别研究了这个问题，得出了同样的答案。

哥伦比亚大学的玛莉亚·梅森在一项研究中给珠宝谈判设定了三个不同的首次报价，分别是19.85美元，20美元和21.15美元。她发现，报价较为精确时（19.85美元和21.15美元），最终的协议价格更理想。精确的首次报价作为锚点更有“分量”，因为与整数报价相比，精确的报价更像从实际情况出发而定，更具说服力。有一些研究人员发现，在回答一些琐碎的问题时，答案越精确，给人感觉对答案越有自信。例如：尼日尔河有多长？精确答案是2611英里，整数答案就是2600英里。一个人如果说出精确答案，能够展示出自信的态度，也更能吸引对方的关注。

另外一项研究的情境设定在修复和出售古董家具的商店。萨尔布吕肯大学的戴维·洛舍尔德针对在古董店中浏览商品的人群，请店主帮忙展开这项实验。店主让顾客仔细观察了一张写字台（在未修复的情况下价值为700欧元左右），并提出他们的报价。实验中已经给写字台设定了四个标价：900欧元（低价且为整数），1200欧元（高价且为整数），885欧元（低价且精确）和1185欧元（高价且精确）。戴维发现，在首次报价较高且精确的情况下，人们愿意支付的金额越高。也就是标价为1185欧元的时候，人们愿意支付高价，也只有在这种情况下愿意支付超过1000欧元购买这张写字台。精确而大胆的报价是最具分量的锚点。

当然，首次报价也可能出现过于精确的问题。亚当受到上述实验的启发，跟一位朋友建议说，在给房屋标价时要越精确越好。这位朋友正要出售芝加哥一栋高楼中的公寓，于是就将标价精确到了十位数。结果，没有买家上门提价。

在这个失败案例的启示下我们与哥伦比亚大学的爱丽丝·李展开了一系列研究，并从中发现精确的报价会制造门槛，把潜在买家吓跑。为什么呢？精确的报价展示了自信，也透露出固执的感觉。当你提出精确的首次报价，一方面展示出自己的信心，一方面也说明你可能不太愿意接受其他报价。这种固执的印象可能会使潜在买家望而却步。所幸我们也能够利用一些策略防范这一问题。

找准平衡点：适时提出首次报价

大胆的首次报价能够帮助人们获得竞争优势。但是，过于激进也有可能终止另一方的谈判意向。

应该在大胆的报价与合作的态度之间实现平衡。有两条策略可以实现这一点，这两条策略都涉及“多重锚点”。

哥伦比亚大学的丹尼尔·埃姆斯沿用了“锚定”这个比喻。丹尼尔本人就喜欢划船，他发现遇上风急浪大的时候，往往要再抛一个锚，又称作副锚，使船只能够抵御汹涌海浪的冲击。丹尼尔将这个道理应用于谈判之中，提出了“第二锚点”的作用。也就是将谈判中单一的报价转变为报价区间。

报价区间能够催生更令人满意的谈判结果，但前提是这一报价区间应该积极大胆。你需要确定自己期待的理想结果，然后以这一数值作为底线提出报价区间。大胆的报价区间能够帮助你获得理想的谈判结果，同时又不失通情达理的谈判态度，在竞争与合作之间实现平衡。

当谈判中只存在单一要素时，提供报价区间作用明显。但是，当谈判中出现多个要素时，要如何获得竞争优势又展现合作精神呢？

答案就是提供多重报价。在多伦多大学的杰弗瑞·里昂那德利主持的项目中，我们研究了多重报价的益处。通过提供多个选择，谈判者既能够发扬斗志，又能够展现灵活性，既能在竞争中力争上游，又能创造合作共赢的局面。

设想你现在代表公司向一名新人提供就职机会，在首次要求中包含了工作地点和薪水两个要素：在图森市办公，薪水为86000美元。但是根据“多重报价”的道理，你可以尝试提供多个选项，例如：在图森市办公，薪水为86000美元；在萨凡纳市办公，薪水为87000美元。

关键在于从你的角度出发，每个选项的总体成效相当。因此，无论对方选择哪一个，你都感到满意。但是，对于谈判的另一方，比较之下其中一个选项可能更具吸引力。通过让对方进行选择，你可以在经济层面和社交层面获得更大的收益。为什么呢？

提供选择能够让对方接收到合作的信号。在有选择可做的情况下，人们往往少一分抵抗与拒绝，多一分接纳与包容。在心理层面上，“多重选择”与“最后通牒”的效果千差万别。

我们通过实证的方法确定了多重报价对提出方的益处。但是，这并不意味着谈判结果对另一方不利。提供多个选择能够让提出方获得更好的谈判结果，而无论是单一选择还是多个选择，对于谈判另一方的结果都是一样的。因此，这一策略相当于把馅饼做大，提出方获得更大的收益。

多重报价的另外一个好处就是在缺乏控制力时，能够减轻大胆报价的代价。根据英士国际商学院的马丁·施魏因斯伯格的研究，对于下级谈判者（即没有其他选择空间的谈判者）来说，提出激进的报价可能会导致上级谈判者终止谈判。但是，通过提供多重报价，下级谈判者能够在谈判中掌握主动权，降低风险，获得更理想的谈判结果。多重报价使他们能够在谈判中力争上游，而不会招致反推。

本章谈论了在竞争或谈判中提出首要要求的时机与方式。下一章将会讨论在谈判的冲刺阶段应该如何平衡合作与竞争关系。

第11章　跨越终点线

他们怀疑一个人身上藏着炸弹。

迈阿密反恐特警队抵达现场，情况非同一般。在高达400英尺的无线电塔顶上，一名36岁的男子正在向塔底的人群散发传单，传单上赫然写着：按帕里斯说的做。

这名男子叫作卡洛斯·帕里斯·阿尔瓦雷斯。他先是翻过了无线电塔周围的铁丝网，然后带着三个手提箱攀爬了数百英尺，登上塔顶。特警队封锁了现场，接下来他们需要做一个决定。是采取竞争策略，爬上塔顶，用催泪弹逼迫帕里斯就范？还是采取合作策略，和帕里斯谈判，劝说其就范？

特警队选择了后者，并联系了危机谈判专家安杰尔·卡萨迪利亚。在这个奇怪的危机现场，安杰尔开始勘察情况。他马上就发现了第一个难题：无线电塔距地面400英尺——一个足球场开外的距离，塔顶的人还没带手机，这种情况下怎么交流呢？

虽然颇费周折，但安杰尔想到了一个办法，他带着大幅纸张和记号笔坐上直升机。直升机升空后，安杰尔在纸上写出大字，压在飞机玻璃窗上让帕里斯看并做出回应。

正如你所想，交流进程十分缓慢，但是帕里斯一点儿也不着急。在他的三个手提箱里，并不是特警队所担心的炸弹，而是可供一周换洗的衣服还有粮食。

7个小时之后，安杰尔终于说服帕里斯下塔。他向帕里斯承诺，如果现在下来，就能够和塔下聚集的记者对话；如果还在塔上拖延，记者可能就要去报道别的新闻的了，那就错失了散播消息的机会。

正是出于这个原因，帕里斯从塔上下来了。在他下塔的过程中，特警队准备行动。经过7个小时漫长的蹲守，他们迫不及待地想要把这个男子扔进警车，带离现场。一旦帕里斯回到地面，特警队就能展开行动，从合作转向竞争。

但是，安杰尔并没有同意。他坚持要继续合作，要求特警队先静候不动，待他完成对帕里斯的承诺。另外，他还让等候的摄影记者们帮忙，就算他们对帕里斯的故事不感兴趣，至少开一会儿闪光灯，让他说一会儿话。

记者们同意了，不过他们听到的故事远比预期中的有趣。这名男子坚信自己是上帝的信使，要按照上帝的旨意，为了这个地球完成四个目标：减少沥青，增加马匹，增加自行车，最后一个目标是清除俄罗斯的色情文化。这里特别提到的是俄罗斯的色情文化，而不是所有色情文化。完成这个目标对他尤其重要。（这是一个真实的故事。）

然后，帕里斯还提了一个自己的要求。不久之前，鲍勃·多尔赢得共和党内提名，成为该党总统候选人。帕里斯希望成为鲍勃·多尔的竞选伙伴，参选美国副总统。

向媒体提出这些要求之后，帕里斯被带离现场，送至精神病院。因为他并没有携带炸弹，所以被裁定不对社会构成严重威胁，很快就被释放了。

不过，故事并没有结束。

数月之后，在复活节的早晨，安杰尔收到了警察局的寻呼机信息。又出现了一场危机，又到了需要他的时候。危机细节还不是很清楚，据说是有一名男子爬上了高压线塔，想要传递什么信息。奇怪的地方在于这名男子指明要和安杰尔对话。

安杰尔一点点查阅相关信息，不禁想到——难道是他？不，不可能。然而确实是他，这一次爬上了高压线塔顶的还是卡洛斯·帕里斯·阿尔瓦雷斯。

但是这一次并不需要漫长的谈判了。在之前的事件中，安杰尔让帕里斯与媒体对话，实现了对他的承诺，两人之间已经建立了信任基础。正因如此，这一次的谈判非常顺利，安杰尔和帕里斯很快就达成妥协，化解了危机。

在安杰尔的工作领域，“回头客”现象并不常见。面对帕里斯这样的谈判对手，走捷径或是违背承诺的策略十分诱人。在这个故事中，安杰尔应该可以肯定他和帕里斯后会无期。但是，他还是遵守了承诺。而且，通过这次亲身经历，他也认识到，尽管“回头生意”的概率微乎其微，也还是有可能发生的。如何处理第一次交锋，对日后的重逢影响深远。

安杰尔的经历带来了许多启示，这里强调关键一点：结尾很重要。当任务即将完成的时候，人们往往会放松紧绷的神经，误认为紧张的工作阶段已经过去，其实不然。要有效地展开合作与竞争，最后一步尤为值得重视。

结尾比你想象中更重要

在提出应对的具体策略之前，首先要认识一件事情的结尾为什么特别重要。事实说明，当人们评判一件事情的时候，事情结尾的情境对其判断往往具有重要作用。

众所周知，人类的记忆并不完美。记忆有时会产生误导，人们如何理解事情的结尾与其中一种误导作用密切相关。当人们回顾过去的事情时，尤其容易受到事件结尾的影响。

在诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼主持的研究中，一项特殊的实验正好证实了这一点。研究小组请实验参与者到实验室中，卷起袖子，把一只手浸入水温仅为57华氏度（约14摄氏度）的冷水中，保持60秒。稍作休息之后，他们再把另外一只手浸入水温为57华氏度的水中，保持90秒，但是在最后30秒，水温会上升至59华氏度（约15摄氏度）——仍然是低温，但是相比57华氏度，稍稍不那么难受。（另外，研究人员还调换了两次浸水实验的顺序，即一半实验参与者先进行90秒的浸水实验。）然后，研究人员请实验参与者做出选择，愿意重复那一次实验，以及哪一次实验的舒适度较高。

结果令人惊诧。实验参与者认为长时间（90秒）浸水实验较之短时间（60秒）浸水实验舒适度更高，而且，69%的实验参与者竟然愿意重复长时间的浸水。从客观出发，长时间浸水更难受，因为实验参与者需要忍受更长时间的冰冷刺痛。但是，因为长时间浸水的结尾稍微舒服一些，因此在实验参与者的记忆中，这个90秒的整体舒适程度就高一些。

这一实验结果出人意料，于是唐纳德·雷德梅尔的研究小组展开了跟进实验——关于结肠镜检查的实验。结肠镜检查的疼痛程度非同一般，医生一般会给病人服用咪达唑仑（一种安眠药），帮助他们消除检查的记忆。在这项结肠镜检查的实验中，唐纳德随机将病人分成两组，接受了稍有不同的结肠镜检查。其中一种情况是按结肠镜检查常规进行，当检查完毕后，唐纳德迅速撤出了结肠镜。这一检查过程较为短暂，但是结尾的疼痛程度十分剧烈。在另外一种情况中，当常规检查结束后，唐纳德缓慢撤出结肠镜，这延缓了检查结束的时间，而且也增加了疼痛的时长，但是结尾的疼痛程度较轻。

唐纳德有什么发现呢？他的发现与上文中的冷水实验一致。病人接受时间较长结肠镜检查（即客观上更为痛苦的检查）的病人，因为检查结尾经历的疼痛较轻，所以对整个检查的记忆较为乐观，也更有可能复诊接受后续

的结肠镜检查。

以上实验说明了重要的一点：一次经历的结尾会影响人们对其整体的记忆。无论是家庭旅行，公司户外拓展，还是谈判工作，美好的结尾都具有重要意义。

在安杰尔的经历中，与帕里斯的第一次往来以后者满意的结果告终，因此两人第二次谈判进行得更顺利。这一道理不仅适用于危机谈判。在进行薪资谈判或是与客户进行协商时，甚至是与邻居小孩谈妥割草坪的条件时，对话双方在日后仍有很多往来的机会。如果其中一方觉得最终的结果不甚满意，将来的合作空间就很小。但如果实现了共赢的结局，将来再次合作的可能性就很高，甚至在下一次的谈判中成就更好的结果。

以友好合作收场也会带来更多机会。心满意足的客户会成为回头客，称心如意的谈判对手也会愿意再次回到谈判桌前。另外，谈判对手得到满意的结局，也会帮助你树立口碑，增强信誉，拓宽合作网络。所以，谈判协议令对方满意，不但增加了双方将来的合作机会，也增加了你与其他人的合作机会。

另外，谈判对手当前的满足可能会成为将来你获得对方让步的机会。“记得我们上一次的协议吗？我对你不错吧。这次可能需要你帮忙了。”反之亦然。如果谈判对手上一次没有得到好的协议结果，下一次也许就要寻求补偿。换言之，如果一方心中觉得有失公允，朋友可能就会成为对手。

注意自己的笑容

那么需要做什么才能让对手在谈判结束时感到开心呢？其中一条策略和本书开头的一大概念紧密相关：社会比较。社会比较帮助人们理解自己所处的位置——在工资、体重、人际关系等各个方面都如此。同样，社会比较会影响人们对于谈判结果的判定。

当协议达成时，谈判一方就成为另一方进行社会比较的第一信息来源。为了确定是否得到了较好的协议结果，对方能找到的第一线索是什么呢？就是你的表情。如果你头部稍稍下垂，传递出的信息就是这场谈判对我方确实不易，对方最终得到了不错的成果。如果你难掩笑意，可能就传递出了截然相反的信息：我方对结局大喜过望——这时候对方可能就会觉得自己不幸落败。（美国）西北大学的利·汤普森通过研究发现，在签订协议时如果过多地表现出喜悦的情绪，可能会让另一方觉得自己在协议中处于劣势地位。因此，当协议达成时，可以表示欣慰，但是不要表现得过于欢欣雀跃，否则对方会觉得自己可能在协议中吃亏了。

经验老到的政治家深谙这一道理。美国与苏联的冷战正是一例。在长达数十年的时间里，两大敌手花费上万亿美元，你争我斗，都希望称霸全球，甚至称霸太空。两方斗争激烈的一大焦点就是民主德国与联邦德国的划分。后来，苏联在东欧逐渐失去影响力，象征冷战结束的历史性一刻也终于到来——柏林墙倒塌。欢欣鼓舞的德国人或是拿着锤子，或是赤手空拳上阵，将柏林墙推翻，砸成了碎片。

数十年冷战胜负难分，而当这一刻到来时，美国人应该感到欢欣雀跃。那么当时的美国总统乔治·赫伯特·沃克·布什又是怎么回应的呢？他的回应波澜不惊，竟是平平淡淡的一句“我很欣慰”。事后，他还要为此解释说：“我并不是那种喜怒形于色的人。”但是，平淡的回应也许隐含着更深刻的意义。当时的国务卿詹姆斯·贝克后来回忆道：“布什并不想表现得幸灾乐祸。”他知道自己仍需要和苏联的领导人合作，这时候沾沾自喜只会让将来的谈判更加艰难。

为了避免使谈判对手不快，还需要注意一点：达成协议时从容不迫。设想一个出国旅游时的情境来理解这一点。在当地集市上，许许多多的摊位都在售卖相似的商品。你停在某个摊位前，一个漂亮的花瓶吸引了你的目光。你拿起花瓶仔细看了看，摊主让你出个价。你回想之前看到的花瓶，提出了自己报价：“我出40元吧。”摊主立马答应了，并开始把花瓶包起来。

这时候你会有什么感受？

现在再试想一下，摊主摇摇头，说要60元才行。你坚持不让步。好一番讨价还价之后，摊主最终同意50元卖给你。这时候你会有什么感受？

客观上说，在第一种情况下你应该感觉更好：你节省了10元，还节省了20分钟时间。但是，我们与西北大学维多利亚·麦玮琪的研究显示，当对方接受了第一报价的时候，人们的第一感受是后悔："我给得太高啦！"即使是获得了不错的交易结果，对方迅速接受报价的行为总会让人感到不快。

所以，从对方的满意度考虑，在谈判中不要立即接受对方第一报价。要求对方做出让步，最终可以得到更好的谈判结果，也能让对方更高兴。

结业

在本书即将完结的时候，我们认识到，虽然这一讨论告一段落，但我们仍将在合作与竞争的关系中继续前行。我们需要专注未来。

“结业”这一词帮助我们认识这一点。“结业”这一词在英文中会让人们联想到事件的终结，例如高中或者大学的毕业典礼，但是这个英文单词的动词意义又包含了“开始”的意思。所以，结束其实意味着新的开始。在“结业”时，毕业生迎来了崭新的机会，而我们结束这次讨论的时刻，又成为下一阶段的新起点。

生活中的下一次互动，不再是一次纯粹的合作或者竞争，而是两者动态的转变。在社交世界中争取稀缺的资源，仅仅做好或合作或竞争的准备还远远不够。双管齐下才是最佳选择。

致谢

本书终于“跨越了终点线”，这其中离不开众多人士的努力。我们首先要感谢的是经纪人吉姆·莱文。没有他的不断鼓励、宝贵意见与温和敦促，我们无法完成此书。第二位要感谢的人是塔莉亚·克罗恩。如果有读者认为阅读本书有困难，你们应该看看未经塔莉亚校对的原稿！塔莉亚不仅眼光敏锐，而且思维开阔。本书涉及的绝大部分内容，她都与我们进行了讨论，为此深表感谢。

我们也希望本书能够充分展现翔实有力的案例，肖恩·法思、蒂姆·弗兰克以及阿娜斯塔西亚·尤索娃协助完成了这一方面的工作。肖恩与阿娜斯塔西亚还负责每一项研究、每一个案例的引述参考。十分感谢他们的努力。

还有许多人士为各个章节中的文字与行文做出了贡献，帮助我们避免了低级错误，并使得文章内容更加紧凑、连贯。为此特别感谢：埃里克·安西奇、亚当·格兰特、艾丽卡·霍尔、希娜·艾扬格、爱丽丝·李、乔·麦基、谢丽尔·桑德伯格、克劳德·勋伯格、萨金特·施莱弗、罗德里克·斯瓦伯、安迪·托德、珍妮弗·惠特森以及辛西娅·王。

亚当：

能够完成本书，我要特别感谢同胞兄弟迈克尔和我的伴侣詹妮弗·奥莱恩。每当我需要帮助时，迈克尔总是能够予我有力的鞭策、善意的劝诱、敏锐的质询。他是一名才华横溢的艺术家、纪录片导演，因此也将电影制作中的精髓应用到本书初稿的校对中。而在这攀登文学高峰的过程中，是詹妮弗无微不至的爱意与支持使我不气馁、不动摇。在策划多元包容企业会议的工作中，她汲取了极为有益的经验，并敦促我们确保本书尽可能海纳百川、面面俱到。詹妮弗为我的工作带来了极大的情感寄托，完成此书是我的成就，更是她的成就。

另外，还要感谢各位导师、同事与学生，赋予了我写作本书的灵感与动机。感谢以下导师予以大力支持：珍妮·布雷特、盖伦·博登豪森、乔尔·库珀、德珀拉·格林菲尔德、理查德·哈克曼、丹尼尔·卡尼曼、玛西娅·约翰逊、艾琳·雷曼、维姬·梅德福克、戴尔·米勒、凯斯·莫尼根、戈登·莫斯科维茨、杰夫·斯通和利·汤普森。感谢以下同事给我鼓励：哈乔·亚当、卡梅伦·安德森、埃文·阿普菲尔鲍姆、丹尼尔·埃姆斯、艾丽娅·克洛姆、蒂娜·迪克曼、内特·法斯特、尼尔·哈勒维、哈尔·赫施菲尔德、雅格布·赫什、艾娜·因尼斯、希娜·艾扬格、索尼娅·康、亚伦·凯、加文·基尔达夫、布雷登·金、劳拉·克雷、柯谢金、尤里斯·拉莫斯、杰弗瑞·里昂那德利、乔·麦基、贝努瓦·

莫宁、威尔·马达克斯、玛莉亚·梅森、迈克尔·莫里斯、凯斯·莫尼根、托马斯·穆斯魏勒、罗兰·诺格伦、威利·奥卡西奥、赫拉尔多·奥克赫森、凯西·菲利普斯、理查德·罗内、德里克·洛克、加里·施坦伯格、帕姆·史密斯、哈里斯·索达克、罗德里克·斯瓦伯、伊塔依·斯特恩、布莱恩·乌奇、亚当·维茨和朱迪斯·怀特。感谢与我共事的学生们，谢谢他们予以我灵感：埃里克·安西奇、曹济音（音译）、阿什莉·卡特、艾琳·周、戴维·杜布瓦、布莱恩·古尼亚、艾丽卡·霍尔、丹尼斯·胡、黄丽、森妮·金姆、吉利安·古、爱丽丝·李、凯蒂·奎斯特、杰克逊·卢、布莱恩·卢卡斯、阿什利·马丁、艾希莉·马丁、蕾切尔·拉坦、尼罗·希瓦纳森、安迪·托德、詹妮弗·惠特森、辛西娅·王、安迪·叶和钟臣博。

另外，我要感谢莫里斯。当著书之旅刚刚开始时，我还认为自己写作水平不错，但显然莫里斯技高一筹，写作过程中信手拈来、字字珠玑。我没有将莫里斯作为写作上的敌手，而是将他作为学习的榜样，努力追求他的高度。在本次著书过程中，他堪称完美拍档。

莫里斯：

许多人深刻地影响着我写作本书的思路。我要感谢以下各位导师、同事与学生的支持：克里希南·阿南德、丹·阿雷利、马克思·贝泽曼、布拉德·比特利、艾莉森·布鲁克斯、戴利安·凯恩、柯林·凯莫勒、詹妮弗·邓恩、弗朗西斯卡·吉诺、迈克尔·哈塞尔赫恩、齐普·希思、杰克·赫西、杰西卡·肯尼迪、布鲁斯·科特曼、霍华德·昆路德、艾玛·莱文、罗伊·列维奇、罗伯特·朗特、凯德·梅西、彼得·麦格劳、凯瑟琳·米尔克曼、朱丽亚·明森、西蒙·莫兰、凯斯·莫尼根、迈克尔·诺顿、丽莎·奥多尼兹、格雷汉姆·欧文顿、德文·波普、托德·罗杰斯、内奥米·罗斯曼、妮可·鲁迪、乔·西蒙斯、乌里·西蒙森、克里斯汀·史密斯–克罗、史蒂夫·尤伦、丹妮尔·沃伦、山姆·沃伊尼洛尔和杰里米·叶。

另外，还要感谢我的女儿艾维塔尔、丹妮尔、琳西，以及我世界的中心——我的妻子米歇尔。每当假期或周末来临，我时常埋头对着电脑写作，有时候会熬到深夜。她们包容我、理解我，让我认识到什么是亲情，什么是生活与工作的平衡，正是她们的启发让我完成了这项工作！

最后，我要感谢亚当。几年前我们在某次会议上第一次见面，当时我告诉他自己准备写一本书。听了我的想法，他说我不应该自己写这本书，我们两人应该共同著书。他说，我们共著的这本书效果会更好。于是，我们开始了这段亦敌亦友的旅程，亚当令我获益匪浅。本书与我当年预想的写作大不相同，正如亚当预言，这本合著之作确实更胜一筹。